Emploi et Développement social Canada
Employment and Social Development Canada
Canada

Évaluation du Programme d'appui aux initiatives sectorielles

Rapport final
6 août 2018

Direction de l'évaluation, Direction générale des politiques stratégiques et de service

Évaluation du Programme d'appui aux initiatives sectorielles

Vous pouvez télécharger cette publication en ligne sur le site canada.ca/publicentre-EDSC.

Ce document est aussi offert sur demande en médias substituts (gros caractères, braille, audio sur DC, fichiers de texte sur DC, DAISY, ou accessible PDF) auprès du 1 800 O-Canada (1-800-622-6232). Si vous utilisez un téléscripteur (ATS), composez le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2018

Pour des renseignements sur les droits de reproduction : droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca

PDF
Nº de cat. : Em20-108/2018F-PDF
ISBN : 978-0-660-27063-0

EDSC
Nº de cat. : SP-1185-07-18F

Table des matières

Liste des tableaux 1
Liste des figures 1
Sommaire 2
Réponse de la direction 8
1. Introduction 11
2. Description du programme 12
3. Méthodologie et portée de l'évaluation 16
4. Pertinence : Répondre au besoin en matière de main-d'oeuvre qualifiée 18
4.1. Harmonisation avec les priorités du gouvernement fédéral 18
4.2 Harmonisation avec les résultats stratégiques ministériels 20
4.3. Initiatives provinciales ou territoriales complémentaires 21
4.4. Démonstration de l'importance du Programme 22
5. Mesure du rendement 24
6. Rendement : créer un contexte favorable à la réussite 27
6.1. Mobilisation des intervenants 27
6.2. Diffusion 31
7. Rendement : contributions aux résultats 36
8. Observations sur l'efficacité et l'économie 46
9. Conclusion 50
10. Recommandations et facteurs à considérer 51
Annexe A : Modèle logique du Programme d'appui aux initiatives sectorielles (2016) 52
Annexe B : Portée, méthodologie et limites de l'évaluation 53
Annexe C : Données sur les bénéficiaires estimés 57

Liste des tableaux

Tableau 1 : Nombre de projets approuvés inclus dans l'évaluation, par période d'approbation 16
Tableau 2 : Nombre de projets associés auxquels des intervenants provinciaux/territoriaux ont participé 22
Tableau 3 : Nombre de projets pour lesquels des intervenants ont été mobilisés, selon le type d'intervenant 28
Tableau 4 : Nombre d'intervenants mobilisés dans le cadre des projets, selon le type d'intervenant 29
Tableau 5 : Activité sur le Web relative à l'information sur le marché du travail du secteur des produits forestiers 32
Tableau 6 : Nombre de projets par secteur d'activités 37
Tableau 7 : Contributions des produits d'information sur le marché du travail 42
Tableau 8 : Contributions des normes professionnelles nationales 43
Tableau 9 : Contributions des produits d'attestation et d'accréditation 44
Tableau 10 : Ventilation des entrevues avec les informateurs clés 54
Tableau 11 : Nombre de projets comptant des bénéficiaires de l'information sur le marché du travail, selon le type de bénéficiaire 57
Tableau 12 : Nombre de bénéficiaires de l'information sur le marché du travail, selon le type de bénéficiaires 58
Tableau 13 : Nombre de projets signalés comme ayant atteint les bénéficiaires des normes professionnelles nationales, selon le type de bénéficiaires 58
Tableau 14 : Nombre de bénéficiaires des normes professionnelles nationales, selon le type de bénéficiaires 59

Liste des figures

Figure 1 : Relations entre les principaux intervenants 13
Figure 2 : Nombre de projets financés, selon les secteurs prioritaires du gouvernement 19
Figure 3 : Nombre de projets approuvés dans le cadre de l'appel de concepts de l'exercice financier 2012 à 2013, selon les secteurs prioritaires de l'appel de concepts 20
Figure 4 : Nombre de projets comportant au moins un produit complété, selon le secteur d'activités 38
Figure 5 : Nombre de projets finalisés, par exercice financier 39
Figure 6 : Estimation de l'adoption de l'attestation 40
Figure 7 : Budget du Programme 46
Figure 8 : Montant du financement extérieur des projets 48
Figure 9 : Échelle de mesure des entrevues avec les informateurs clés 54

Sommaire

Le Programme d'appui aux initiatives sectorielles (ci-après appelé le Programme) a été conçu de manière à améliorer la disponibilité et l'utilisation des produits qui aident les intervenants du marché du travail à identifier les enjeux émergents du marché du travail et à y faire face dans leurs secteurs, notamment en ce qui a trait :

- aux besoins en matière de compétence;
- à la non concordance des compétences;
- à la pénurie de main-d'œuvre.

Le Programme finance des projets propres à des secteurs en versant des subventions aux organisations bénéficiaires. Depuis le lancement du Programme en avril 2013, une moyenne d'environ 20 M$ par exercice financier ont été versés sous la forme de contributions. Les projets financés sont de portée nationale et visent un ou plusieurs secteurs clés de l'économie canadienne.

Le mandat du Programme consiste à aider les secteurs à identifier et à développer des solutions pour répondre à leurs besoins en matière de ressources humaines et ceux reliés au marché du travail. Les contributions sont versées aux bénéficiaires de financement, qui doivent collaborer avec les intervenants sectoriels afin de produire de l'information sur le marché du travail propre à chaque secteur, des normes professionnelles nationales, une attestation des compétences et des produits d'accréditation des programmes de formation. Les produits peuvent être utilisés individuellement ou conjointement pour aider les utilisateurs finaux (par exemple les employeurs, les chercheurs d'emploi et les établissements d'enseignement) à comprendre les besoins du marché du travail dans le secteur et à adapter en conséquence la planification des ressources humaines et les activités.

Les projets entrepris à l'aide des contributions du Programme incluent entre autres :

- Un projet dans le secteur des produits forestiers qui a permis de créer une base de données en ligne sur l'information sur le marché du travail particulière à chaque secteur, des prévisions relatives au marché du travail et un service de jumelage emploi-travailleur.
- Un projet dans le secteur de la production d'aliments et de boissons qui a permis de mettre sur pied de nouvelles normes professionnelles nationales et des outils d'appui à la création d'un cadre d'attestation spécifique au secteur.

- Un projet dans le secteur de la manufacture industrielle qui a mis à l'essai un programme d'attestation visant à préparer les étudiants à l'emploi dans le secteur, grâce à l'apprentissage intégré au travail et à des partenariats avec des employeurs.

Une approche d'évaluation a été conçue à la fin 2015 et présentée au Comité d'évaluation ministériel de l'époque en février 2016. Les principales questions examinées étaient les suivantes :

- Le besoin continu du Programme pour les groupes visés.
- L'harmonisation du Programme avec les priorités fédérales et les initiatives provinciales.
- Les efforts visant à mesurer le rendement des projets et du Programme.
- La mobilisation des intervenants.
- La diffusion des produits et leur présentation en temps opportun.
- La contribution aux résultats du Programme, par exemple la sensibilisation aux produits et leur utilisation, la reconnaissance des compétences et l'employabilité, et la gestion des enjeux liés au marché du travail dans les différents secteurs.
- Les efforts déployés pour exécuter le Programme de manière rentable.

Conformément à *La Loi sur la gestion des finances publiques*, une évaluation devait être réalisée en avril 2018, au plus tard. L'évaluation a porté sur les 64 projets actifs menés entre le lancement du Programme (avril 2013) et la fin de la période d'évaluation (mars 2017). L'évaluation inclut 27 projets hérités du programme précédent, le Programme des conseils sectoriels. En adoptant cette approche, il a été possible de s'intéresser à des projets sectoriels plus avancés et de collecter davantage de données sur les contributions et aux résultats des secteurs.

Il convient de noter que le Programme a été conçu pour être exécuté par le biais de tierces parties et qu'aucune donnée sur les résultats des bénéficiaires individuels n'est recueillie. Ainsi, l'évaluation a consisté à déterminer dans quelle mesure le Programme appuie la coordination horizontale des efforts déployés pour identifier et résoudre les problèmes sectoriels liés au marché du travail, et dans quelle mesure il entraîne des changements systémiques dans la façon dont les secteurs font face aux lacunes en matière de compétences et aux pénuries de main-d'œuvre. De plus, le Programme représente l'une des nombreuses mesures d'intervention conçues pour améliorer l'efficacité du marché du travail et pour réduire les lacunes en matière de qualifications professionnelles. En

conséquence, l'analyse de l'évaluation porte sur les contributions aux résultats plutôt que sur les attributions causales.

De la même manière, le Programme n'est pas structuré de manière à permettre la collecte d'informations selon une analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) pour les années visées par l'évaluation. Cependant, on a observé quelques exemples pour lesquels les facteurs d'identité ont joué un rôle dans le cadre du Programme. Par exemple, trois projets ont suivi une approche Trans sectorielle centrée sur une population cible – les travailleurs et demandeurs d'emploi autochtones – plutôt que sur un secteur précis. Les projets ont permis d'élaborer et de diffuser des produits conçus pour aider les travailleurs et les demandeurs d'emploi autochtones à trouver des offres d'emploi locales et à poser leur candidature à ces postes.

Principales constatations

Harmonisation avec les priorités et les besoins
Le Programme cadre avec les priorités et les résultats stratégiques du gouvernement du Canada et d'Emploi et Développement social Canada. Le Programme s'inscrit dans la lettre de mandat de la ministre de l'Emploi, du Développement de la main-d'œuvre et du Travail, laquelle mandate la ministre d'aider « les Canadiens à acquérir les compétences dont ils ont besoin pour obtenir des emplois de bonne qualité [...] en travaillant avec les provinces, les territoires, les municipalités, les peuples autochtones, les systèmes d'éducation postsecondaires, les employeurs et les travailleurs à améliorer nos systèmes de formation afin de bâtir le capital humain dont les Canadiens et les employeurs ont besoin ». Si l'on examine les projets individuellement, on constate que 55 des 64 projets visés par l'évaluation s'inscrivaient dans un secteur mentionné au moins une fois dans le budget ou le discours du Trône entre 2011 et 2017.

Le Programme et ses projets répondent aux besoins précis des secteurs relatifs à la réduction des lacunes en matière de compétences et à la facilitation du contact entre les employeurs et les employés potentiels. Les bénéficiaires de financement ont relevé le fait que les projets sont conçus pour remédier aux besoins et aux défis propres à leur secteur respectif. Ces besoins comprennent les pénuries de main-d'œuvre, le vieillissement de l'effectif, les besoins en matière de compétences, les nouvelles technologies et l'évolution des exigences liées aux postes. Le Programme répond également à d'autres besoins en fournissant de l'information sur le marché du travail propre aux différents secteurs à l'échelle nationale, des normes professionnelles nationales et des produits de certification et d'accréditation.

Mesure du rendement
Le Programme recueille des données sur le rendement en mettant l'accent sur les résultats. Le Programme surveille et mesure les progrès accomplis en ce qui concerne l'atteinte des objectifs à l'aide de rapports de suivi normalisés des

subventions et contributions, que vient compléter un sondage annuel réalisé auprès des bénéficiaires de financement et conçu et mis en œuvre par le Programme. Le sondage annuel fournit des données sur le rendement qui sont expressément adaptées aux besoins du Programme en matière de production de rapports internes et ministériels. Cependant, l'évaluation a relevé plusieurs possibilités d'amélioration quant au fardeau de production de rapports, à la conception du sondage et à la qualité des données.

Mobilisation des intervenants et diffusion des produits

En règle générale, tous les projets ont bénéficié d'un haut niveau de mobilisation de la part des intervenants, lesquels provenaient de différents groupes et ont contribué de multiples façons. La mobilisation des intervenants s'est avéré un élément important de l'élaboration et de la diffusion des produits. Elle permet de s'assurer que les produits tiennent compte des besoins et des réalités des secteurs. Les intervenants ont participé à l'ensemble des projets, les employeurs et les associations d'employeurs étant les intervenants les plus fréquents. Par exemple, les bénéficiaires de financement ont indiqué qu'entre avril 2015 et mars 2016, leurs projets ont mobilisé un total de 10 630 employeurs, 697 organisations d'employeurs et 487 établissements d'enseignement. Les intervenants ont souvent aidé les bénéficiaires de financement en faisant connaître les produits et en en faisant la promotion auprès des bénéficiaires finaux au sein des secteurs (employeurs, employés, étudiants, demandeurs d'emploi, etc.).

Les bénéficiaires de financement et les intervenants réalisent les activités de diffusion. Les informateurs clés ont indiqué qu'un grand nombre de bénéficiaires finaux visés reçoivent bel et bien les produits. Ceux qui connaissent les produits les trouvent utiles et disponibles en temps opportun. Par exemple, les bénéficiaires de financement ont signalé qu'entre 34 000 et 147 000 bénéficiaires avaient reçu de l'information sur le marché du travail chaque année entre avril 2013 et mars 2016. Bien qu'il ait été possible, dans certains projets, de faire participer les employés et les demandeurs d'emploi à l'élaboration et à la mise à l'essai des outils, il a été difficile de le faire dans d'autres projets, ce qui laisse à penser qu'ils ne connaissent peut-être pas suffisamment les produits ou qu'ils ne les utilisent pas à leur plein potentiel.

Réalisation des extrants et contribution aux résultats

L'évaluation a permis d'observer que les projets permettent comme prévu la réalisation de produits. Par exemple, les données recueillies directement auprès des bénéficiaires de financement lors du sondage annuel 2015-2016 du Programme réalisé auprès des bénéficiaires de financement montrent que ces derniers ont mis au point ou mis à jour les produits suivants :

- 126 rapports d'information sur le marché du travail;
- 40 prévisions et systèmes de prévision portant sur l'information sur le marché du travail;

- 150 normes professionnelles nationales;
- 57 volets de certification;
- 12 programmes d'accréditation.

Certains éléments probants recueillis au cours de l'évaluation ont indiqué que les produits sont utilisés et contribuent au changement systémique qui touche les activités liées au marché du travail de certains intervenants sectoriels. Cependant, l'évaluation a aussi montré que l'utilisation des produits et leur contribution aux changements systémiques du marché du travail des différents secteurs pouvaient être améliorées davantage.

Dans un cas d'utilisation et de changement systémique, des normes professionnelles nationales élaborées dans le secteur du transport routier ont servi de base à la mise en œuvre d'une formation obligatoire destinée aux nouveaux chauffeurs routiers dans une province.

Dans les secteurs miniers, les informateurs clés ont mentionné que les produits financés par le projet ont permis d'accomplir ce qui suit :

- augmenter la capacité du secteur à attirer et à retenir des travailleurs;
- faciliter la gestion de la main-d'œuvre;
- aider à équilibrer l'offre et la demande de main-d'œuvre;
- renforcer les liens entre les employeurs et les établissements d'enseignement;
- faciliter l'uniformisation de la communication en matière d'emploi;
- appuyer la prise de décisions par les employeurs et les établissements d'enseignement.

Les projets menés dans le secteur environnemental ont permis de définir officiellement les compétences des étudiants et des employés grâce à un programme de certification simplifié et mis à jour. Les bénéficiaires de financement ont signalé 1 375 certifications supplémentaires, ainsi qu'une consolidation du soutien apporté au renouvellement des certifications au terme d'un projet axé sur la certification et l'accréditation. Ils ont précisé que 105 des 158 candidats à la nouvelle certification en matière de durabilité l'ont obtenue. Par ailleurs, 110 stagiaires ont reçu leur certification, ce qui facilitera leur transition de l'école à un emploi de niveau d'entrée dans le secteur. Ces chiffres

cadrent avec la direction suivie par le secteur, selon laquelle on constate une nette préférence des employeurs pour les candidats qui possèdent une certification. Peu après l'achèvement du projet de certification et d'accréditation en avril 2014, les bénéficiaires de financement ont calculé que 40 % des offres d'emploi présentées sur le babillard d'emploi propre à leur secteur indiquaient une préférence pour les candidats possédant une certification.

Observations relatives à l'efficacité et à l'économie

La conception et les activités du Programme montrent que les fonds de contribution ont fait l'objet d'une bonne gérance. Par exemple, le Programme a négocié une réduction des budgets de projet avant l'approbation de ces projets, et mis en place un financement extérieur de 5 % obligatoire pour tous les projets. Le Programme dispose d'un budget inférieur à la moitié de celui du programme précédent – le Programme des conseils sectoriels –, mais offre toujours des produits.

Recommandations

Recommandation 1 : déterminer des moyens d'encourager les bénéficiaires de financement à consolider la portée et la diffusion des produits.

Recommandation 2 : déterminer des moyens d'améliorer la mesure du rendement et la validité des données tout en réduisant le plus possible le fardeau porté par les bénéficiaires de financement.

Réponse de la direction

Introduction

La Direction générale des compétences et de l'emploi et la Direction générale des opérations de programmes tiennent à remercier la Direction de l'évaluation et toutes les parties concernées pour avoir réalisé l'évaluation 2018 du Programme d'appui aux initiatives sectorielles (le Programme) et, en particulier, à souligner la contribution de tous les intervenants, informateurs clés et responsables de programme qui ont été consultés.

Lancé en 2013, le Programme d'appui aux initiatives sectorielles est un programme de subventions et contributions dont le mandat consiste à aider les principaux secteurs économiques canadiens à identifier et à anticiper les enjeux en matière de ressources humaines et de compétences, et à y faire face. Au moyen de projets axés sur les partenariats, le Programme vise à pallier les pénuries actuelles et futures de main-d'œuvre qualifiée en appuyant le développement et la diffusion d'informations spécifiques aux secteurs sur le marché du travail, de normes professionnelles nationales et de systèmes de reconnaissance des compétences dans les principaux secteurs.

Les résultats de la présente évaluation indiquent que le Programme répond aux besoins des secteurs en ce qui concerne les produits destinés à combler les lacunes en matière de compétences, et à concilier l'offre et la demande sur le marché du travail. La volonté des intervenants à contribuer aux projets financés dans le cadre du Programme témoigne de leur intérêt. Durant l'exercice financier 2015 à 2016 seulement, les projets ont reçu des contributions s'élevant à 13,8 M$ provenant d'autres sources, ce qui correspond à plus de 50 % des contributions au Programme durant cette période.

La direction approuve les recommandations formulées dans le cadre de l'évaluation, à savoir que le Programme doit chercher à améliorer la portée et la diffusion des produits, ainsi que les mécanismes de production de rapports. Ces recommandations cadrent avec l'importance actuellement accordée par la direction à l'amélioration de l'efficacité de l'évaluation des projets, de la portée du Programme et de la mesure du rendement.

Recommandations et mesures de suivi prévues

Recommandation 1
Déterminer des moyens d'encourager les bénéficiaires de financement à renforcer la portée et la diffusion des produits.

La Direction approuve la recommandation visant à encourager les bénéficiaires de financement à renforcer la portée et la diffusion des produits, et elle continuera à favoriser une meilleure assimilation de l'information et des outils mis

au point dans le cadre des projets. De cette manière, la direction continuera à renforcer les liens avec les pourvoyeurs de l'offre du marché du travail, à la fois pour les intervenants des projets et les utilisateurs finaux.

Cette mobilisation à large échelle est déjà en cours. L'appel de propositions du Programme effectué à l'automne 2017 a fortement encouragé la représentation des groupes pourvoyeurs de l'offre, tels que les syndicats et les associations, dans les propositions présentées. Les propositions retenues font actuellement l'objet de négociations, et les responsables du Programme veillent à ce qu'elles contiennent des plans de communication et de diffusion solides. Les responsables s'assureront également d'allouer le temps et les ressources nécessaires à la diffusion, et aussi de rendre accessibles l'information et les outils mis au point dans le cadre des projets à un vaste éventail d'utilisateurs, y compris les employés, les demandeurs d'emploi et les étudiants.

Cette recommandation s'inscrit également dans le cadre des efforts plus larges du Programme visant à mettre en place une stratégie de diffusion. Grâce à cette stratégie, les responsables du Programme fourniront des conseils en continu aux bénéficiaires de financement pendant la durée des projets, afin d'assurer une diffusion plus large par l'intermédiaire des réseaux de l'industrie et de favoriser une plus grande collaboration entre les intervenants. Les responsables du Programme assureront également une meilleure diffusion par l'entremise des canaux ministériels, comme le Guichet-Emplois et les autres plateformes d'information sur le marché du travail.

Recommandation 2
Déterminer des moyens d'améliorer la mesure du rendement et la validité des données tout en réduisant le plus possible le fardeau porté par les bénéficiaires de financement.

La direction approuve la recommandation visant à examiner les mécanismes de production de rapports, et elle continuera à envisager des manières d'améliorer la collecte et la validation des résultats du Programme. L'évaluation reconnaît que la mesure des effets à long terme des investissements du Programme pour les Canadiens s'avère difficile, étant donné que les produits sont mis au point et diffusés par des organismes tiers et conçus pour induire des changements systémiques à grande échelle. Le Programme recueille les résultats au moyen d'un suivi régulier des projets pour chaque entente de financement ainsi que d'un sondage annuel auprès des bénéficiaires, afin de déterminer les effets à plus long terme des investissements du Programme. La direction est consciente du fardeau qui revient aux bénéficiaires, et elle entend examiner l'ensemble des exigences en matière de production de rapports et éliminer les chevauchements, le cas échéant.

Depuis la fin de la période d'évaluation, le Programme a examiné et mis à jour sa stratégie de mesure du rendement et son modèle logique afin d'inclure deux

nouveaux secteurs d'activités et les résultats connexes anticipés. Conformément à la Politique sur les résultats récemment promulguée, le Programme a également mis au point un profil d'indicateurs de rendement. Désormais, ces éléments serviront à orienter les exigences et les méthodes de collecte de données du Programme.

À l'heure actuelle, la fréquence du suivi régulier des projets est déterminée en fonction de l'approche ministérielle de gestion, d'atténuation et d'évaluation des risques. Le Ministère entreprendra l'examen de cette approche en l'exercice financier 2018 à 2019. Le Programme passera en revue l'ensemble des exigences en matière de conformité et de présentation des résultats et éliminera les chevauchements, le cas échéant. Par ailleurs, les bénéficiaires de financement pour les projets actuellement prévus seront avisés au préalable des exigences en matière de production de rapports, afin qu'ils comprennent bien les attentes et disposent du temps nécessaire pour s'y préparer.

Bien que l'évaluation fasse l'éloge des efforts déployés par le Programme pour améliorer la mesure du rendement au moyen du sondage sur les indicateurs de rendement du Programme d'appui aux initiatives sectorielles destiné aux bénéficiaires (le sondage), elle souligne également le fait que des questions pourraient être éclaircies et que l'utilisation de l'outil pourrait être simplifiée. Depuis la fin de la période d'évaluation, le Programme a instauré une nouvelle version simplifiée du sondage pour permettre aux répondants de naviguer de manière plus efficace à travers le questionnaire; le sondage contient également des champs pré-remplis, pour faciliter la production de rapports. La direction compte trouver et adopter des pratiques ministérielles exemplaires pour la collecte de données sur les résultats, et elle animera des séances de rétroaction avec les bénéficiaires de financement afin de discuter des points forts et des points faibles du sondage et du processus de production de rapports. Les commentaires recueillis seront analysés et intégrés à la refonte du sondage et de la méthodologie.

Enfin, l'évaluation a permis de constater que la formule du sondage pouvait donner lieu à des réponses non uniformes. La direction est d'avis que la validation des données du sondage est essentielle pour assurer leur fiabilité, et elle cherche constamment à améliorer la qualité des données. À l'avenir, le Programme consultera des experts ministériels en matière de données, y compris la Direction de l'évaluation, dans le but d'améliorer le processus de validation existant et de mettre en place de nouvelles méthodes permettant de valider de manière efficace les réponses qualitatives au sondage.

1. Introduction

L'une des priorités du gouvernement du Canada consiste à faciliter la création de liens entre employeurs et employés sur le marché du travail. Il arrive que les connaissances, les compétences et l'expérience dont ont besoin les employeurs ne correspondent pas à la disponibilité des employés ou des demandeurs d'emploi qui répondent aux critères recherchés. Emploi et Développement social Canada (ci-après appelé « le Ministère ») dispose d'un ensemble de programmes destinés à combler les lacunes en matière de compétence, de main-d'œuvre et de formation en dehors du système d'enseignement postsecondaire. Le Programme d'appui aux initiatives sectorielles (ci-après appelé « le Programme »), lancé en avril 2013, est l'un de ces programmes. Son mandat consiste à offrir des contributions financières en vue de fournir de l'information sur le marché du travail spécifique aux différents secteurs ainsi que des produits de ressources humaines.

Ce rapport présente les résultats et recommandations issus de l'évaluation du Programme, qui couvrait la période allant d'avril 2011 à mars 2017. Cette évaluation a été réalisée conformément à l'exigence de la *Loi sur la gestion des finances publiques* selon laquelle toutes les dépenses effectuées sous la forme de subventions et de contributions doivent être examinées sur une base quinquennale. L'évaluation a porté sur plusieurs projets hérités des programmes précédents, notamment le Programme des conseils sectoriels et le Projet de partenariats sectoriels.

Une approche d'évaluation a été présentée au Comité d'évaluation ministériel de l'époque en février 2016. Les principales questions examinées étaient les suivantes :

- Le besoin continu du Programme pour les groupes visés.
- L'harmonisation du Programme avec les priorités fédérales et les initiatives provinciales.
- Les efforts visant à mesurer le rendement des projets et du Programme.
- La mobilisation des intervenants.
- La diffusion des produits et leur livraison en temps opportun.
- La contribution aux résultats du Programme, par exemple la sensibilisation aux produits et leur utilisation, la reconnaissance des compétences et l'employabilité, et la gestion des enjeux relatifs au marché du travail dans les différents secteurs.

- Les efforts déployés pour exécuter le Programme de manière rentable.

Le Programme fournit des fonds à des organismes tiers (ci-après appelés « bénéficiaires de financement ») afin qu'ils mettent en œuvre des projets, avec l'aide des intervenants sectoriels; le Programme n'interagit pas directement avec les intervenants ou les bénéficiaires finaux. Par conséquent, il ne possède pas de données lui permettant de recenser les effets directs (p. ex. résultats sur le marché du travail) qu'il entraîne, ni d'en déterminer la source. La formule du Programme correspond au format type des programmes de subventions et contributions similaires. De plus, le Programme s'inscrit dans une série d'interventions visant à améliorer l'efficacité du marché du travail et à combler les lacunes en matière de compétences. Par conséquent, l'analyse effectuée dans le cadre de l'évaluation s'est plutôt intéressé à l'ampleur des résultats de la contribution du Programme et à la nature des changements systémiques dans la manière dont les intervenants sectoriels relèvent les défis du marché du travail.

De la même manière, la structure du Programme ne permettait pas la collecte d'information selon une analyse comparative entre les sexes plus (ACS+). Cependant, l'évaluation a révélé que quelques projets s'efforçaient de préparer et de diffuser des produits visant à stimuler la participation au marché du travail de bénéficiaires qui y sont parfois sous-représentés. Plus précisément, trois projets intersectoriels visaient à aider les travailleurs et les demandeurs d'emploi autochtones à trouver des offres d'emploi locales et à y postuler.

2. Description du programme

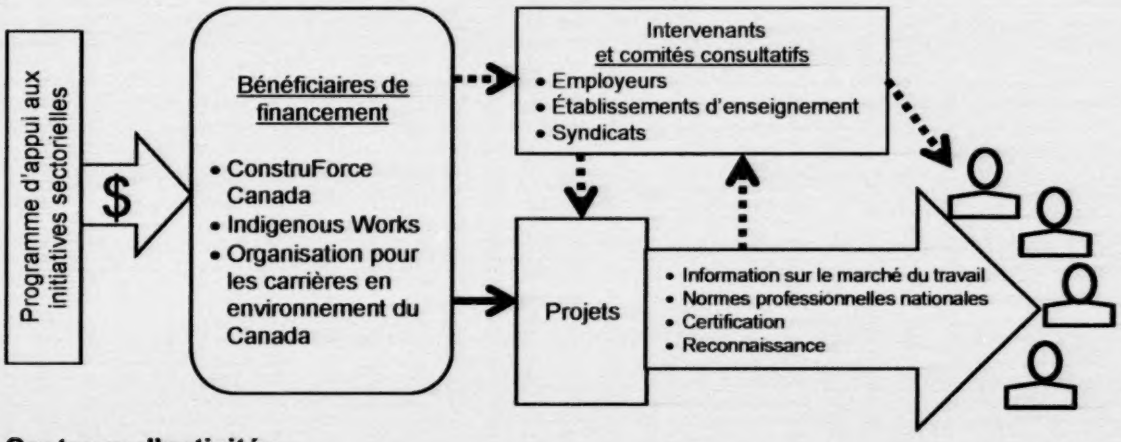
Le Programme a été lancé le 1er avril 2013 dans le but de pallier les pénuries de main-d'œuvre qualifiée dans certains secteurs, au moment où le Programme des conseils sectoriels prenait fin. Il s'inscrit dans le résultat stratégique ministériel consistant à favoriser l'établissement d'une main-d'œuvre qualifiée, inclusive et capable de s'adapter et la création d'un marché du travail efficace.

Le mandat du Programme est d'aider les secteurs à identifier, à anticiper et à pallier les pénuries en ressources humaines et en main-d'œuvre qualifiée et à répondre aux besoins connexes, grâce à la mise en œuvre de projets par les bénéficiaires de financement. Le programme est conçu de manière à s'adapter à la demande; il accorde une priorité au financement des produits de développement des compétences et du marché du travail qui sont mis au point par l'industrie et qui répondent aux besoins de celle-ci, en collaboration avec les intervenants du marché du travail des pourvoyeurs de la demande. Au moyen d'ententes de contribution, il finance des projets qui appuient l'élaboration d'informations sur le marché du travail spécifique à chaque secteur, de normes professionnelles nationales ainsi que de systèmes de reconnaissance des compétences et de la formation. Les bénéficiaires de financement sont souvent des organismes sans but lucratif, mais il peut aussi s'agir d'organisations à but lucratif, d'administrations municipales, d'organisations autochtones, de

gouvernements provinciaux et territoriaux, d'organismes et de sociétés d'État du gouvernement du Canada, de syndicats, d'établissements d'enseignement, etc.

Les intervenants aident les bénéficiaires de financement à mettre au point et à diffuser les produits, et ils peuvent même en tirer profit. On compte parmi les intervenants les mêmes catégories de groupes que parmi les bénéficiaires de financement, mais il peut aussi s'agir de demandeurs d'emploi, d'employés, d'employeurs, d'étudiants ou d'autres ministères du gouvernement du Canada. Les projets peuvent aussi faire appel aux intervenants des pourvoyeurs de l'offre dans le cadre d'activités comme des consultations ou des groupes de travail sur un projet. Cependant, certains bénéficiaires ne participent pas à la mise au point des produits. La figure 1 illustre la relation entre le Programme et les principaux partenaires qui participent aux projets.

Figure 1 : Relations entre les principaux intervenants



Secteurs d'activités

Le Programme appuie le développement de produits dans quatre secteurs d'activités :

1. L'information sur le marché du travail spécifique à chaque secteur (rapports sur le marché du travail et systèmes de prévision). Cette information doit être fournie selon une perspective nationale, mais on encourage la présentation de renseignements provinciaux et régionaux. Ces produits permettent d'identifier les lacunes en matière de qualifications dans un secteur ainsi que les besoins en main-d'œuvre.

2. Les normes professionnelles nationales, qui sont des lignes directrices décrivant les connaissances, l'expérience, les qualifications et les compétences requises pour un poste précis dans un secteur. Les normes doivent s'appliquer à l'ensemble d'un secteur, et non pas à un employeur en particulier.

3. L'attestation des compétences, qui correspond à une reconnaissance officielle du fait qu'un employé, un étudiant ou un demandeur d'emploi satisfait à une norme concernant les connaissances, la scolarité, l'expérience, les qualifications ou les compétences requises pour un secteur ou un poste donné. Les volets d'attestation comprennent des normes d'attestation à l'échelle du secteur, qui s'appuient parfois sur les normes professionnelles nationales et sur un processus de demande et d'évaluation.

4. L'accréditation des programmes de formation, qui atteste qu'un programme de formation est conçu de manière adéquate pour former des diplômés qui répondront aux exigences et aux besoins du secteur.

Les projets peuvent comprendre des éléments de tout secteur d'activités et peuvent être utilisés séparément ou ensemble. S'ils sont utilisés ensemble, les produits s'appuient sur des modèles existants dans le secteur (par exemple, les normes professionnelles nationales peuvent servir de point de départ pour les exigences en matière d'attestation).

Résultats du Programme

Les résultats anticipés suivants s'appuient sur le modèle logique de 2016 du Programme (voir l'annexe A).

- À court terme, on améliorera la connaissance et l'utilisation des produits par les employeurs, les employés et les établissements d'enseignement.

- À moyen terme, les produits seront partie intégrante d'un profond changement au sein des secteurs. Par exemple, on s'attend à ce que l'utilisation de l'information sur le marché du travail spécifique à chaque secteur contribue à la réalisation d'investissements intelligents en matière de formation et de mise à niveau des compétences afin de répondre aux besoins du marché du travail d'un secteur donné.

- À long terme, les produits contribueront à l'efficacité du marché du travail et à la capacité d'adaptation de la main-d'œuvre dans les secteurs prioritaires. On cherchera notamment à faire mieux harmoniser l'offre et la demande de main-d'œuvre, à susciter une main-d'œuvre plus qualifiée, à utiliser plus efficacement les ressources humaines et à réduire les pénuries en main-d'œuvre qualifiée.

Projets et financement

Durant l'exercice financier 2012 à 2013[1], le Programme a lancé un appel de concepts au terme duquel 124 demandes de projet ont été reçues. Les projets avaient pour objectif de mettre au point ou de mettre à jour un ensemble de produits qui pourraient être bénéfiques pour tout un secteur. Ils devaient être de portée nationale, ou du moins avoir une incidence à l'échelle nationale. Les propositions de budget devaient comprendre une contribution minimale de 5 % (en argent ou en nature) provenant d'autres sources, témoignant ainsi du soutien des intervenants. Enfin, les projets devaient avoir mis en place des stratégies de mesure du rendement et de diffusion des produits dès les premiers mois suivant le lancement du projet.

Au total, 31 projets ont été approuvés à l'issue de l'appel de concepts, dont bon nombre s'étendent sur plusieurs années. Une fois les projets lancés, les bénéficiaires de financement étaient tenus de présenter chaque trimestre des rapports sur les finances et les activités; ces rapports dérivaient en détail les produits ainsi que les progrès réalisés dans l'atteinte des résultats spécifiques au projet.

D'avril 2013 à mars 2017, le Programme a financé 37 projets, soit les 31 retenus au terme de l'appel de concepts, auxquels se sont ajoutés 6 projets non sollicités reçus après l'appel, à mesure que des fonds devenaient disponibles. Le financement des projets provient de deux sources : le Trésor et la partie II de la *Loi sur l'assurance-emploi*. En moyenne, le Programme a reçu environ 20 M$ de ces sources chaque année pour fournir des contributions aux projets.

Programme des conseils sectoriels et Projet de partenariats sectoriels

Auparavant, le Ministère passait par le Programme des conseils sectoriels pour soutenir l'élaboration d'informations sur le marché du travail spécifique à chaque secteur, le développement de formation axée sur les compétences et l'établissement d'attestations. Le Programme des conseils sectoriels, qui a pris fin en mars 2013, disposait d'un budget trois fois supérieur à celui du Programme actuel, et il finançait des projets et des activités légèrement différentes. En fait, le Programme des conseils sectoriels fournissait un financement de base aux conseils sectoriels. Les résultats du financement de cet ancien programme n'ont pas toujours été rendus publics, tandis que le Programme d'appui aux initiatives sectorielles a été conçu de manière à tirer parti du site Internet gratuit et public, le Guichet-Emplois du Ministère, comme moyen de diffusion de l'information sur le marché du travail spécifique à chaque secteur.

[1] Un exercice financier va du 1er avril au 31 mars de l'année suivante.

3. Méthodologie et portée de l'évaluation

La présente évaluation constitue la première évaluation du Programme. Cependant, une évaluation du Programme des conseils sectoriels, qui offrait un financement organisationnel de base, a été réalisée en 2010[2].

La portée de la présente évaluation a été définie par le Comité d'évaluation ministériel en février 2016. La période de l'évaluation s'étend de l'exercice financier 2011 à 2012 jusqu'à l'exercice financier 2016 à 2017. Le tableau 1 présente un résumé des projets visés dans l'évaluation, selon la période à laquelle ils ont été approuvés. L'évaluation comprend des projets qui ont été lancés dans le cadre du Programme des conseils sectoriels et du Projet de partenariats sectoriels, mais qui ont pris fin après le lancement du nouveau Programme en avril 2013. Elle couvre également les projets qui ont été approuvés dans le cadre du Programme entre avril 2013 et mars 2017, que ce soit à l'issue de l'appel de concepts mené durant l'exercice financier 2012 à 2013 ou à la suite de propositions non sollicitées présentées après l'échéance de l'appel. Les principales questions à examiner comprenaient les suivantes :

Tableau 1 : Nombre de projets approuvés inclus dans l'évaluation, par période d'approbation

Période d'approbation	Nombre de projets
Avant avril 2013 : projets financés par le Programme des conseils sectoriels et le Projet de partenariats sectoriels	27
De 2013 à 2014 : projets retenus au terme de l'appel de concepts et financés par le Programme d'appui aux initiatives sectorielles de l'exercice financier 2012 à 2013	31
De 2014 à 2017 : projets non sollicités financés par le Programme d'appui aux initiatives sectorielles	6

Source : données administratives du Programme

- le besoin continu du Programme pour les groupes visés
- l'harmonisation du Programme avec les priorités fédérales et les initiatives provinciales
- les efforts visant à mesurer le rendement des projets et du Programme
- la mobilisation des intervenants
- la diffusion des produits et leur présentation en temps opportun
- la contribution aux résultats du Programme, par exemple la sensibilisation aux produits et leur utilisation, la reconnaissance des compétences et l'employabilité, et la gestion des enjeux liés au marché du travail dans le secteur

[2] Le rapport final de l'Évaluation sommative : Programme des conseils sectoriels a été produit en 2010.

- les efforts déployés pour exécuter le Programme de manière rentable.

L'annexe B contient la liste complète des questions étudiées dans le cadre de l'évaluation, de même que des renseignements sur la méthodologie d'évaluation employée et les limites des données. En résumé, l'évaluation s'est basée sur six sources de données pour recueillir les informations nécessaires à la production du présent rapport :

- un examen des documents administratifs du Programme et des dossiers relatifs à 44 projets;

- un examen des données administratives du Programme (provenant de trois sondages annuels réalisés auprès des bénéficiaires de financement);

- une brève analyse documentaire;

- quarante-cinq entrevues menées par des informateurs clés auprès de représentants du Programme, de bénéficiaires de financement, d'employeurs et d'associations d'employeurs, d'experts en information sur le marché du travail et d'autres intervenants (par exemple, des établissements d'enseignement et des syndicats);

- trois études de cas sur des projets associés à trois secteurs – produits forestiers, manufacture, production d'aliments et de boissons;

- trois études de cas portant sur des secteurs précis : aviation et aérospatiale, technologies de l'information et des communications, exploitation minière.

Il convient toutefois de noter que l'évaluation comporte certaines limites, qui se manifestent de quelques façons. Premièrement, la disponibilité et la qualité des dossiers de projet varient grandement. Deuxièmement, les données administratives proviennent uniquement du sondage annuel réalisé auprès des bénéficiaires de financement, lequel ne concerne que les projets actifs et les rapports réalisés à l'échelle du projet (et non pas au niveau des utilisateurs). Le Ministère ne dispose d'aucune base de données administrative sur les utilisateurs finaux du Programme ou les résultats sur le marché du travail. Troisièmement, selon les termes des ententes de contribution, les bénéficiaires de financement n'ont à fournir des données que pendant quelques mois après la conclusion d'un projet; les données sur les résultats sont donc limitées, en particulier pour les résultats à long terme et les objectifs de changement systémique global dans l'efficacité du marché du travail.

4. Pertinence : Répondre au besoin en matière de main-d'oeuvre qualifiée

Le Programme cadre avec les priorités et les résultats stratégiques visés par le gouvernement du Canada et le Ministère. Le Programme et ses projets répondent à des besoins précis des secteurs, soit de réduire les lacunes en matière de qualifications et de faciliter l'établissement de liens entre les employeurs et les employés potentiels.

4.1. Harmonisation avec les priorités du gouvernement fédéral

Le gouvernement du Canada priorise les enjeux tels que les besoins en main-d'œuvre qualifiée, la création de liens entre employeurs et employés sur le marché du travail, et l'amélioration des possibilités d'emploi pour les Canadiens. Les budgets de 2014 et de 2017 faisaient clairement état de l'objectif consistant à lutter contre les pénuries de main-d'œuvre qualifiée. Par ailleurs, dans les budgets de 2011 à 2017, le gouvernement s'engageait à fournir au public de l'information et des prévisions fiables et à jour sur le marché du travail, et à veiller à l'attestation des compétences en la matière.

De plus, conformément à sa lettre de mandat, la ministre de l'Emploi, du Développement de la main-d'œuvre et du Travail doit aider « les Canadiens à acquérir les compétences dont ils ont besoin pour obtenir des emplois de bonne qualité [...] en travaillant avec les provinces, les territoires, les municipalités, les peuples autochtones, les systèmes d'éducation postsecondaires, les employeurs et les travailleurs à améliorer nos systèmes de formation afin de bâtir le capital humain dont les Canadiens et les employeurs ont besoin »[3].

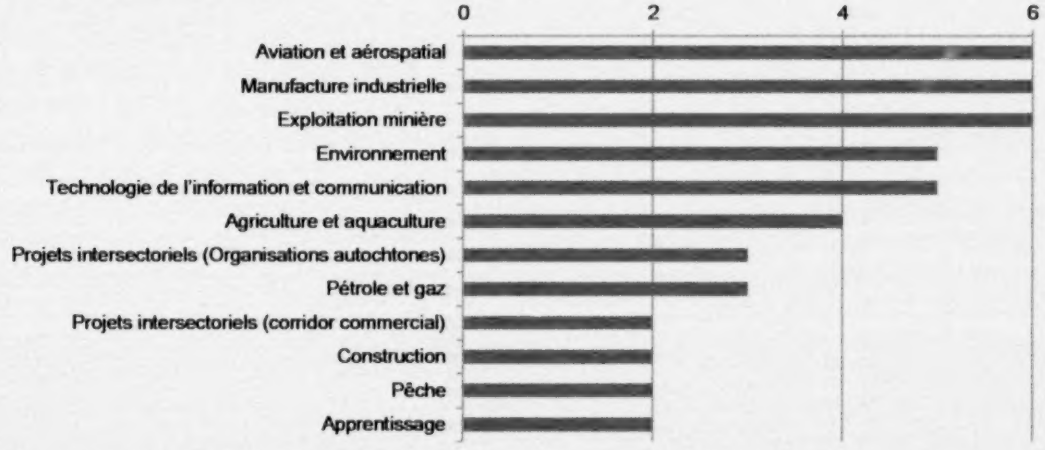
Le Programme tient également compte des priorités du gouvernement lorsqu'il s'agit d'évaluer les projets à financer. Quelques informateurs clés du Programme ont cité l'initiative *Jumeler les Canadiens et Canadiennes aux emplois disponibles* pour illustrer les types de priorités que le Programme prend en compte lors de la sélection des projets à financer. Ces informateurs clés ont également précisé que les critères de sélection des projets étaient en partie déterminés en fonction des priorités énoncées dans le discours du Trône, dans les annonces du budget ou d'autres énoncés stratégiques.

L'évaluation avait pour but d'examiner le lien entre les secteurs ayant reçu un financement dans le cadre du Programme et les secteurs jugés prioritaires par le gouvernement du Canada. La figure 2 présente les secteurs énoncés dans les documents d'établissement des priorités du gouvernement entre 2011 et 2017, et

[3] Lettre de mandat de 2017 à l'intention de la ministre de l'Emploi, du Développement de la main-d'œuvre et du Travail.

qui comptaient également deux projets actifs ou plus pendant la période visée par l'évaluation. L'évaluation a révélé que 12 secteurs, regroupant en tout 46 projets, étaient mentionnés dans au moins un document de priorité et comptaient au moins deux projets actifs. Pour ce qui est des projets individuels, 55 des 64 projets visés par l'évaluation étaient rattachés à un secteur mentionné au moins une fois dans un document de priorité du gouvernement publié entre 2011 et 2017. Les neuf projets restants faisaient partie de secteurs non mentionnés dans les documents de priorité du gouvernement, soit la transformation du bois (trois projets), la production d'aliments et de boissons (trois projets), les services éducatifs (un projet), la gestion des entreprises (un projet) et les services publics (un projet).

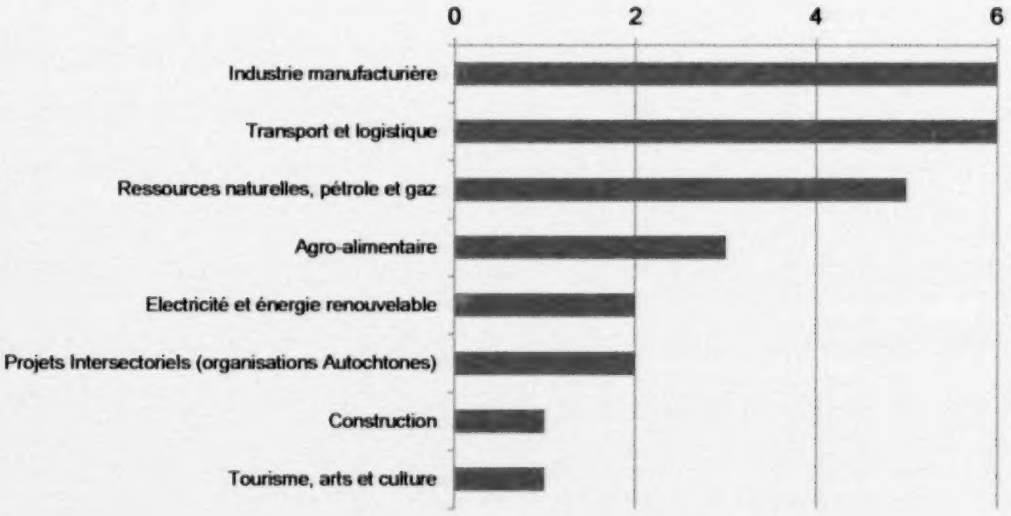
Figure 2 : Nombre de projets financés, selon les secteurs prioritaires du gouvernement, de l'exercice financier 2011 à 2012 jusqu'à l'exercice financier 2016 à 2017



Source : données administratives du programme
Remarque : Les secteurs prioritaires comportant un seul projet étaient les suivants : automobile; projets intersectoriels; produits forestiers; transport routier; services professionnels, scientifiques et techniques; chaîne d'approvisionnement; tourisme; camionnage; anciens combattants.

L'évaluation s'est également intéressée à l'harmonisation entre les priorités du Programme et les projets financés. Les secteurs énoncés comme prioritaires dans l'appel de concepts de l'exercice financier 2012 à 2013 se voulaient intentionnellement exhaustifs dans le but d'offrir une marge de manœuvre à la sélection et la portée des projets. Les projets appartenant à d'autres secteurs ont également été envisagés pour l'obtention d'un financement, en particulier s'ils correspondaient à la priorité du gouvernement d'aider les Canadiens sans emploi à trouver rapidement un travail. La figure 3 présente les projets approuvés en fonction des secteurs prioritaires indiqués dans l'appel de concepts.

Figure 3 : Nombre de projets approuvés dans le cadre de l'appel de concepts de l'exercice financier 2012 à 2013, selon les secteurs prioritaires de l'appel de concepts



Source : données administratives du programme

Des 31 projets approuvés à l'issue de l'appel de concepts, 26 correspondaient à l'une des grandes catégories prioritaires énoncées dans l'appel de concepts. Les cinq projets restants concernaient des secteurs qui n'étaient pas explicitement mentionnés dans l'appel de concepts, à savoir les technologies de l'information et des communications (deux projets), l'aviation et l'aérospatiale (un projet), l'apprentissage (un projet) et les services éducatifs (un projet). Les projets étaient également conçus en fonction des grandes priorités du gouvernement. Par exemple, trois projets intersectoriels visaient à améliorer les possibilités d'emploi des travailleurs, étudiants et demandeurs d'emploi autochtones grâce à des renseignements ciblés sur le marché du travail, à des activités de mobilisation et à la mise à niveau et au jumelage des compétences. Ainsi, le projet portait sur une sous-population prioritaire plutôt que sur un secteur spécifique.

4.2. Harmonisation avec les résultats stratégiques ministériels

L'un des résultats stratégiques du Ministère consiste à établir un effectif qualifié, inclusif et capable de s'adapter, et un marché du travail dynamique. Le Programme fournit un financement pour la mise au point de produits sectoriels à même d'aider les personnes à acquérir ou à perfectionner les compétences requises pour trouver ou conserver un emploi. L'appel de concepts de l'exercice financier 2012 à 2013 portait sur l'efficacité du marché du travail, les compétences et la capacité d'adaptation. Les objectifs incluaient une meilleure concordance entre les compétences et les besoins du marché du travail, la prise

de décisions mieux éclairée par les pourvoyeurs de l'offre du marché du travail, et une meilleure mobilité de la main-d'œuvre grâce au développement des compétences. D'autres programmes du Ministère cadrent avec ces objectifs ou réalisent des activités similaires, mais le Programme a pour particularité d'être axé sur les secteurs et de financer les quatre secteurs d'activités, plutôt que de se concentrer sur un ou deux secteurs, comme le font les autres programmes.

Quelques informateurs clés qui connaissent bien la formule du Programme ont insisté sur cette relation, en précisant que les secteurs d'activités du Programme étaient directement alignés sur le résultat stratégique. Par exemple, un projet portant sur les produits forestiers a été mis au point dans le but d'améliorer l'efficacité du processus de recherche d'emploi grâce aux prévisions liées au marché du travail et à la création d'un babillard d'emplois propre au secteur. La plupart des informateurs clés ayant participé à l'étude de cas sur le projet des produits forestiers ont signalé que, puisque le babillard d'emplois et l'information sur le marché du travail ne concernaient que le secteur visé, l'établissement de liens a été plus facile qu'il ne l'aurait été avec un babillard générique.

4.3. Initiatives provinciales ou territoriales complémentaires

Le Programme se différencie des initiatives semblables d'échelle provinciale ou territoriale, du fait qu'il finance des projets qui ont une portée nationale et offre des données et des produits plus précis. Par ailleurs, il assure une coordination avec les provinces et territoires en encourageant les bénéficiaires de financement à travailler avec ces administrations à titre d'intervenants qui facilitent la production et la diffusion des produits.

Tous les projets ont une portée nationale ou concernent à tout le moins plusieurs provinces, territoires ou régions. Tous les informateurs clés ont indiqué que le Programme n'entrait pas en conflit avec les initiatives provinciales semblables. Quelques informateurs clés ont indiqué qu'un petit nombre d'initiatives provinciales ou territoriales réalisaient des produits similaires. Cependant, ils ont précisé que le Programme complétait ces initiatives en apportant une perspective nationale ou régionale, et les provinces et territoires ne financent généralement pas de produits similaires ayant une portée nationale. Des résultats similaires ont été observés à l'issue d'une analyse des produits provinciaux accessibles au public qui sont semblables à ceux financés par le Programme. Par exemple, le gouvernement de l'Ontario met gratuitement à la disposition du public des rapports d'information sur le marché du travail et des profils d'emplois, qui ressemblent aux normes professionnelles nationales, mais l'information et les profils sont fondés sur des données spécifiques à l'Ontario.

Le Programme encourage les gouvernements provinciaux et territoriaux à participer aux projets. Les intervenants provinciaux et territoriaux participent souvent aux comités consultatifs ou aux comités de direction des projets. Cette collaboration permet de faciliter la communication et d'éviter les

chevauchements, et permet aux provinces et territoires de profiter des produits. Quelques informateurs clés ont expliqué que les projets étaient parfois appuyés par des sous-comités régionaux de secteur qui peuvent également s'avérer des réseaux utiles en ce qui concerne les activités provinciales et territoriales. Les provinces et territoires ont aussi contribué au financement de certains projets, en argent ou en nature. Par exemple, la province de Terre-Neuve-et-Labrador a contribué au financement des trois projets dans le secteur des pêches. Le tableau 2 présente le nombre de projets auxquels des intervenants sectoriels ont participé durant chaque exercice financier de 2013 à 2014 jusqu'à 2015 à 2016.

Tableau 2 : Nombre de projets associés auxquels des intervenants provinciaux/territoriaux ont participé

Exercice financier	Nombre de projets
2013 à 2014	20
2014 à 2015	22
2015 à 2016	24

Source : sondage annuel réalisé auprès des bénéficiaires de financement du Programme.
Remarque : Les projets s'échelonnent presque tous sur plusieurs exercices. Par conséquent, certains projets sont associés à plusieurs exercices financiers dans le tableau.

Des exemples plus précis ont été observés dans les secteurs de l'aérospatiale et de l'exploitation minière. Les bénéficiaires de financement dans ces secteurs ont collaboré avec les intervenants provinciaux afin de produire de l'information régionale sur le marché du travail, pour ensuite la compiler dans des rapports et des prévisions de portée nationale.

4.4. Démonstration de l'importance du Programme

Le Programme répond aux besoins des secteurs en leur fournissant des produits qui les aident à réduire les lacunes en matière de qualifications et à concilier l'offre et la demande sur le marché du travail. Les informateurs clés ont constaté un besoin généralisé en outils à jour, uniformes à l'échelle du pays, lesquels contribueraient à repérer les pénuries en main-d'œuvre qualifiée et favoriseraient la mobilité sur le marché du travail dans les secteurs visés. Presque tous s'accordent à dire que le Programme aide les secteurs à identifier et à résoudre ces enjeux. Beaucoup d'intervenants ont ajouté que les besoins de leurs secteurs sont constants.

Lorsqu'il s'agit de mettre au point des profils sectoriels, le Programme détermine les besoins des secteurs à grande échelle (« macro ») en utilisant les recherches, les statistiques et l'information existantes sur le marché du travail. Par ailleurs, après avoir consulté les intervenants du secteur pour valider l'information recueillie des analystes déterminent les domaines dans lesquels le Programme pourrait envisager un financement à l'avenir.

À petite échelle (« micro »), chaque proposition de projet doit décrire les besoins de son secteur en s'appuyant sur les recherches et les données existantes spécifiques à ce secteur. Cette rubrique de justification souligne souvent l'importance du secteur pour l'économie canadienne, les pénuries qui frappent le secteur (développement des compétences, manque de candidats pour les postes, etc.) ainsi que la manière dont la mise à jour ou l'élaboration d'informations sur le marché du travail, de normes professionnelles nationales et de mesures d'attestation ou d'accréditation pourraient aider à résorber ces pénuries. L'évaluation a permis de recenser 10 catégories de raisons justifiant la nécessité de financer les projets, de même que 16 types de justifications expliquant pourquoi le développement des compétences était requis au sein des secteurs. Voici quelques exemples des besoins les plus fréquemment cités :

Pénurie de main-d'œuvre qualifiée
Certains dossiers de projet expliquaient en quoi la croissance d'un secteur avait conduit à un accroissement du besoin actuel ou futur en main-d'œuvre. La demande en main-d'œuvre excédait déjà l'offre, ou allait le faire rapidement : il faudrait alors disposer d'informations sur le marché du travail, pour confirmer cette pénurie anticipée ou déterminer avec précision les emplois ou les régions touchés par ces pénuries. Pour un projet mené dans le secteur du tourisme, par exemple, on présentait des données tirées de recherches antérieures sur la demande en main-d'œuvre prévue dans le secteur, dans le but de démontrer qu'il fallait mettre à jour les produits et augmenter leur nombre pour les quatre secteurs d'activités et ainsi aider le secteur à répondre au besoin supplémentaire en main-d'œuvre prévu pour suivre la croissance du secteur. On indiquait qu'une mise à jour des normes professionnelles nationales et des mesures d'attestation et d'accréditation était nécessaire pour faciliter le repérage d'employés qualifiés pouvant occuper ces emplois.

Vieillissement de la main-d'œuvre
Quelques projets visaient à lutter contre les effets du vieillissement de la main-d'œuvre dans certains secteurs. Alors que leurs employés partent à la retraite ou s'en rapprochent, certains secteurs ont indiqué peiner à attirer de nouveaux travailleurs, en particulier des jeunes. Un projet mené dans le secteur du camionnage citait une recherche selon laquelle le secteur était particulièrement vulnérable à cet égard, et que les conséquences pourraient être lourdes puisque d'autres secteurs dépendent du secteur du camionnage pour transporter les marchandises partout au pays. Les normes professionnelles et les outils mis au point dans le cadre du projet ont offert aux nouveaux chauffeurs potentiels des possibilités de se joindre au secteur, et on espère qu'ils amélioreront la perception de ce secteur comme domaine de carrière.

Les besoins en compétences
L'un des principaux objectifs du Programme consiste à aider les secteurs à régler les problèmes de non-concordance des compétences. Certains projets ont fait ressortir de quelle manière les secteurs ont besoin de l'appui du Programme

pour repérer et régler ces disparités et différents besoins. Quelques types précis de besoins et de non-concordance des compétences ont été mis en évidence dans les dossiers de projet. Quelques secteurs ont connu une demande excessive de main-d'œuvre tandis que le chômage au niveau provincial, régional ou local perdurait dans des zones où le secteur est demeuré actif.
La mobilité de la main-d'œuvre constitue un autre exemple de type de compétences recherchées. Les employés potentiels possédant les qualifications recherchées par les employeurs d'un secteur donné ne se trouvaient pas dans la région au bon moment pour occuper ces postes. On a signalé que les étudiants et les jeunes diplômés ne disposaient pas toujours des compétences ou de l'expérience requise pour occuper des emplois où la demande était forte, malgré le fait qu'ils possédaient de bonnes connaissances générales. La plupart des projets faisaient état des compétences recherchées, mais deux projets intersectoriels ont démontré en quoi les produits pourraient aider à répondre à ces besoins. Ces projets ont été conçus de manière à aider une population cible – les demandeurs d'emploi autochtones – en produisant de l'information sur le marché du travail pour les emplois disponibles à proximité des réserves et des régions comptant un grand nombre de demandeurs d'emploi autochtones. L'information sur le marché du travail a servi à déterminer les qualifications requises pour occuper ces emplois, et elle a facilité l'élaboration d'un cadre permettant aux demandeurs d'emploi autochtones d'obtenir les qualifications recherchées en fonction des emplois offerts dans leur région.

Nouvelles technologies et évolution des exigences des postes
Quelques projets étaient conçus pour aider les secteurs, et les travailleurs concernés, à s'adapter aux nouvelles technologies et aux exigences des postes. Par exemple, les recherches menées dans le cadre du Programme ont permis de constater que le secteur des produits forestiers avait besoin d'aide pour mettre à niveau les qualifications des employés actuels et potentiels, afin que le secteur puisse s'adapter aux nouvelles technologies. Selon le rapport de recommandation d'un projet mené dans le secteur des produits forestiers, les prévisions liées au marché du travail indiquaient une pénurie imminente de travailleurs qualifiés, en partie causée par les nouvelles activités menées dans le secteur, comme la bioénergie et les biocarburants, qui créent de nouveaux types d'emploi et de nouvelles exigences liées aux fonctions des postes.

5. Mesure du rendement

Le Programme recueille des données sur le rendement en mettant l'accent sur les résultats. Cependant, on a relevé à l'issue de l'évaluation plusieurs pistes d'amélioration se rapportant notamment au fardeau de production de rapports, à la conception du sondage et à la qualité des données.

Activités

La surveillance et la mesure du rendement représentent des activités de soutien essentielles au travail de base qu'effectue le Programme auprès des bénéficiaires de financement. Le Programme surveille l'avancement continu des projets et recueille des données sur le rendement en ce qui concerne les extrants et les contributions aux résultats. Cette collecte de données, réalisée conformément aux exigences ministérielles en matière de production de rapports, servent notamment à la rédaction de rapports internes sur les réalisations du Programme.

Le Programme utilise quelques outils pour surveiller et mesurer le rendement :

- une stratégie de mesure du rendement comprenant un modèle logique et des indicateurs de rendement[4];
- un sondage annuel mené auprès des bénéficiaires de financement qui ont des projets en cours; il s'inscrit dans la stratégie de mesure du rendement et permet de recueillir de l'information sur les produits élaborés, la mobilisation des intervenants, la diffusion des produits, les bénéficiaires finaux, les contributions aux résultats et le financement extérieur;
- des fichiers administratifs sur les projets, qui comprennent les outils standard de suivi des subventions et contributions : les propositions de projet, les rapports financiers trimestriels, les activités, les contributions aux résultats, les rapports finaux et les évaluations des projets.

Forces

Au cours de la période visée par l'évaluation, une stratégie de mesure du rendement était en place et des renseignements ont été recueillis et utilisés. Selon quelques informateurs clés du Programme, la stratégie de mesure du rendement visait à mettre l'accent sur la mesure des résultats plutôt que sur la mesure des extrants. Il s'agissait notamment de recueillir, au moyen du sondage annuel mené auprès des bénéficiaires de financement, de l'information quantitative et qualitative sur les résultats observés pour les utilisateurs des produits. Les données obtenues à partir du sondage annuel mené auprès des bénéficiaires de financement sont utilisées pour produire des rapports internes annuels sur les extrants des projets et les contributions aux secteurs. Les données servent également à produire des rapports ministériels.

[4] La stratégie de mesure du rendement a été remplacée par un profil d'information sur le rendement et un nouveau modèle logique en 2017, conformément à la *Politique sur les résultats*.

Le sondage annuel mené auprès des bénéficiaires de financement a été conçu de manière à recueillir des données sur le rendement qui sont propres aux exigences du Programme. Comme l'a décrit l'un des informateurs clés du Programme, les rapports trimestriels et les rapports de suivi des projets internes visent à faire en sorte que les projets se déroulent comme prévu, tandis que le sondage va plus loin : il permet de recueillir des données sur les produits et leur incidence sur les secteurs. Le rapport du Programme fait état des activités d'examen et de validation des données, effectuées chaque fois que le sondage est réalisé.

Selon le Programme, la validation consiste à filtrer et à vérifier à l'interne les données brutes collectées durant le sondage grâce à un processus qui se caractérise notamment par un examen des données aberrantes et des réponses contestables. Le Programme précise que dans ces cas, les analystes du Programme communiquent avec les bénéficiaires de financement afin qu'ils clarifient leurs réponses, et les modifient au besoin.

Défis et pistes d'amélioration

Il est possible d'améliorer la mesure du rendement en ce qui concerne la quantité de rapports exigés, la conception du sondage et la qualité des données.

Les opinions des bénéficiaires de financement étaient mitigées en ce qui concerne le fardeau de production de rapports. L'un des enjeux soulevés concernait le chevauchement avéré des rapports trimestriels et du sondage annuel. Ce point a également été constaté lors de l'examen des recoupements entre l'information recueillie dans les dossiers de projet et les données du sondage.

Certains bénéficiaires de financement interrogés ont indiqué que le sondage en tant que tel était fastidieux et que certaines des questions gagneraient à être clarifiées. D'autres ont précisé qu'ils répondaient au sondage en se basant sur plusieurs projets ou secteurs d'activités. Par ailleurs, les données du sondage ont indiqué que les bénéficiaires de financement éprouvaient parfois des difficultés à répondre à certaines questions, en particulier celles qui concernaient l'adoption, l'utilisation et la diffusion des produits. Dans ces situations, ils précisaient parfois comment ils avaient estimé la réponse fournie.

Cette façon de faire rend plus difficile l'analyse des données, en raison des estimations inégales. Par exemple, certains bénéficiaires ont pris en compte les personnes abonnées sur les médias sociaux dans leurs estimations du nombre de bénéficiaires utilisant les produits. D'autres ont inclus tous les participants à un congrès, même si toutes ces personnes n'ont pas assisté à la présentation du bénéficiaire en particulier. De la même manière, quelques informateurs clés ont affirmé qu'il était ardu de répondre aux questions portant sur les résultats,

principalement parce que le sondage annuel ne s'applique qu'aux projets actifs, qui n'ont peut-être pas encore livré de résultats concrets.

Quelques informateurs clés ont formulé les suggestions suivantes afin d'améliorer la mesure du rendement :

- collecter davantage d'informations sur la prise de décisions opérationnelles;
- trouver une façon de mesurer la qualité des produits;
- mettre l'accent sur la diffusion et l'utilisation des produits;
- uniformiser le modèle des rapports finaux.

6. Rendement : créer un contexte favorable à la réussite

6.1. Mobilisation des intervenants

En règle générale, tous les projets ont bénéficié d'un haut niveau de mobilisation de la part des intervenants, lesquels provenaient de différents groupes et ont contribué de multiples façons. Bien qu'il ait été possible, dans certains projets, de faire participer les employés et les demandeurs d'emploi à l'élaboration et à la mise à l'essai des outils, il a été difficile de le faire dans d'autres projets.

Activités

La plupart des activités de mobilisation des intervenants sont réalisées par les bénéficiaires de financement, qui doivent faire participer les personnes et les groupes des différents secteurs pour veiller à ce que les produits répondent aux besoins des secteurs et qu'ils soient utiles pour les intervenants et les bénéficiaires finaux. Dans le cadre de l'appel de concepts de l'exercice financier 2012 à 2013, le Programme exigeait qu'au moins 5 % du budget du projet proviennent des intervenants : on pouvait ainsi confirmer que le secteur appuyait le projet, et on encourageait les bénéficiaires de financement à créer des liens avec les intervenants.

Parmi les groupes d'intervenants visés, mentionnons : les employeurs et les associations d'employeurs actifs dans le secteur; les gouvernements provinciaux et territoriaux; les syndicats; les conseils sectoriels; les organisations non gouvernementales de niveau provincial/territorial ou nationale; les établissements d'enseignement, le plus souvent des universités et des collèges. Certains intervenants ont signé des ententes de partenariat officielles ou fourni un financement en argent ou en nature afin de démontrer leur engagement dans un projet; ce type d'entente n'était toutefois pas obligatoire pour qu'un intervenant

puisse participer à un projet. D'autres intervenants ont participé en siégeant à des comités de direction, à des comités consultatifs ou à des groupes de travail – dans le cadre d'un projet précis ou de manière plus générale pour le bénéficiaire de financement – dans le but d'apporter de l'aide en ce qui a trait au développement, à l'examen, à la validation et à la diffusion des produits.

Forces

L'évaluation a mis en évidence trois grands points forts concernant la mobilisation des intervenants dans le cadre des projets. La mobilisation est notamment utile pour tester et valider la qualité de l'information sur le marché du travail, des normes professionnelles nationales et des produits d'attestation et d'accréditation. Elle permet également de favoriser la collaboration au sein du secteur en réunissant un large éventail d'intervenants.

Tout d'abord, les bénéficiaires de financement mobilisent beaucoup d'intervenants dans le cadre des projets, particulièrement parmi les pourvoyeurs de la demande du marché du travail. Grâce au sondage annuel mené auprès des bénéficiaires de financement, le Programme fournit aux bénéficiaires une liste des types d'intervenants et leur demande d'indiquer ceux qu'ils ont mobilisés dans le cadre de leur projet. Le tableau 3 répertorie tous les types d'intervenants ainsi que le nombre de projets pour lesquels ils ont été mobilisés.

Tableau 3 : Nombre de projets pour lesquels des intervenants ont été mobilisés, selon le type d'intervenant, de l'exercice financier 2013 à 2014 jusqu'à l'exercice financier 2015 à 2016

Type d'intervenant	Nombre de projets pour lesquels ils ont été mobilisés, exercice financier 2013 à 2014	Nombre de projets pour lesquels ils ont été mobilisés, exercice financier 2014 à 2015	Nombre de projets pour lesquels ils ont été mobilisés, exercice financier 2015 à 2016
Employeurs	29	28	29
Associations d'employeurs	31	28	27
Établissements d'enseignement	30	28	28
Conseils sectoriels provinciaux	8	15	21
Autres organisations non gouvernementales	14	12	17
Gouvernements provinciaux et territoriaux	20	22	24
Syndicats	12	12	13
Conseils sectoriels nationaux	12	12	16
Autres ministères et organismes fédéraux	22	17	17
Municipalités	10	13	9
Autres programmes d'EDSC	13	12	15
Ministères et organismes gouvernementaux étrangers	6	5	4
Autres intervenants	11	17	16

Source : sondage annuel réalisé auprès des bénéficiaires de financement du Programme.
Remarque : Les projets s'étendent presque tous sur plusieurs exercices. Par conséquent, certains projets sont représentés dans plusieurs exercices financiers dans le tableau.

Le sondage annuel du Programme demande également aux bénéficiaires de financement d'estimer le nombre d'intervenants (personnes ou groupes) qui ont été mobilisés dans le cadre des projets au cours de chaque exercice financier, en utilisant la même liste de types d'intervenant. L'évaluation a compilé les données se rapportant à tous les projets, mais en gardant des totaux distincts par type d'intervenants. Le tableau 4 indique le nombre total d'intervenants ayant été mobilisés dans le cadre des projets, selon le type d'intervenants et l'exercice financier.

Tableau 4 : Nombre d'intervenants mobilisés dans le cadre des projets, selon le type d'intervenant, de l'exercice financier 2013 à 2014 jusqu'à l'exercice financier 2015 à 2016

Type d'intervenant	Nombre d'intervenants mobilisés, exercice financier 2013 à 2014	Nombre d'intervenants mobilisés, exercice financier 2014 à 2015	Nombre d'intervenants mobilisés, exercice financier 2015 à 2016
Employeurs	9 663	11 697	10 630
Associations d'employeurs	258	380	697
Établissements d'enseignement	547	369	487
Conseils sectoriels provinciaux	20	64	306
Autres organisations non gouvernementales	288	111	179
Syndicats	18	23	83
Conseils sectoriels nationaux	53	33	68
Autres ministères et organismes fédéraux	54	45	57
Municipalités	65	48	51
Autres programmes d'EDSC	24	25	36
Ministères et organismes gouvernementaux étrangers	9	21	21
Autres intervenants	210	255	308
Total	11 209	13 071	12 923

Source : sondage annuel réalisé auprès des bénéficiaires de financement du Programme.
Remarque : Les projets s'étendent presque tous sur plusieurs exercices. Par conséquent, certains intervenants sont présentés dans plusieurs exercices financiers dans le tableau.

Le Programme est conçu pour se concentrer sur les pourvoyeurs de la demande du marché du travail. Par conséquent, les données démontrent que les associations d'employeurs et les employeurs au sein des secteurs étaient les groupes d'intervenants le plus fréquemment mobilisés. D'après les données du sondage annuel, les projets parvenaient à mobiliser des intervenants provenant de plus d'une catégorie.

Le comité consultatif du projet du secteur des produits forestiers comptait des représentants provenant de l'industrie des produits forestiers de partout au Canada, y compris des organisations sans but lucratif, des employeurs, des organismes gouvernementaux et des établissements de formation. En 2015, des groupes de discussion ont été mis sur pied dans le cadre du projet afin de tester l'information sur le marché du travail et le babillard d'emploi. Environ 400 chercheurs d'emploi provenant des universités, des collèges et des écoles secondaires ont testé cet outil.

Les informateurs clés et les participants aux études de cas sectorielles et aux projets étaient du même avis. Certains ont fait valoir la grande variété des intervenants ayant participé à certains projets, outre les représentants de leur industrie, y compris les groupes représentant les Autochtones. Par ailleurs, les

dossiers de projet indiquaient que tous les projets approuvés depuis 2013 avaient obtenu du financement de la part des intervenants.

La mobilisation des intervenants était essentielle pour garantir l'exhaustivité et la pertinence des produits pour les secteurs. Les éléments probants fournis par la plupart des informateurs clés et se dégageant des études de cas soulignaient à quel point la mobilisation des représentants de l'industrie, y compris les employeurs et les associations d'employeurs, était importante pour les projets. Des informateurs clés ont également indiqué que la collaboration avec les intervenants avait renforcé l'utilité des produits d'information sur le marché du travail en particulier.

La participation aux conseils d'administration, aux groupes de travail ou aux comités consultatifs était un des types d'activités de mobilisation des intervenants le plus souvent évoqué par les bénéficiaires de financement. Les informateurs clés ont fait remarquer que, dans la plupart des cas, un comité consultatif ou un groupe de travail se composait d'employeurs et d'établissements de formation (et dans un cas, de travailleurs) chargés de valider les outils, en plus de fournir des conseils et d'assurer la supervision du projet. Par exemple, deux des trois études de cas sur les projets ont mis en place des stratégies de mobilisation similaires en créant des groupes consultatifs pour les projets et en utilisant d'autres moyens, par exemple des groupes de discussion, pour rallier d'autres intervenants.

> Le projet concernant le secteur de l'aérospatiale a permis de réunir des employeurs qui avaient un besoin en commun : des données adéquates sur la main-d'œuvre et une main-d'œuvre qualifiée.

Enfin, certains informateurs clés et participants aux études de cas sectorielles ont précisé que quelques projets avaient favorisé la collaboration entre employeurs. ou entre différents groupes d'intervenants, comme les employeurs et les établissements de formation, les employeurs et les syndicats, et les employeurs et les organisations non gouvernementales.

Défis

L'évaluation a permis de confirmer que des intervenants parmi les pourvoyeurs de l'offre (employés, demandeurs d'emploi et étudiants) étaient mobilisés dans le cadre de certains projets, mais il n'était pas clairement indiqué si cette façon de procéder était systématique.

Les pourvoyeurs de l'offre du marché du travail apparaissent sous l'étiquette des syndicats ou des établissements d'enseignement. Toutefois, ces entités ne sont qu'une partie de toute la gamme d'intervenants pourvoyeurs de l'offre. Certains informateurs clés ont indiqué que les demandeurs d'emploi et les travailleurs étaient mobilisés dans le cadre des projets, mais d'autres ont affirmé le contraire. Quelques informateurs clés ont ajouté que des groupes spécifiques, tels que les

établissements de formation, les syndicats et les demandeurs d'emploi, n'étaient pas ciblés par les projets, et ils ont estimé que ce point devait être amélioré.

6.2. Diffusion

Les données recueillies montrent que les personnes qui connaissent les produits les trouvent utiles pour prendre des décisions en matière de ressources humaines. Cependant, des préoccupations existent quant au nombre de bénéficiaires finaux et au fait de savoir si les activités de diffusion atteignaient un public suffisamment large, y compris les demandeurs d'emploi et les petites et moyennes entreprises.

Activités

L'objectif des activités de diffusion est de s'assurer que les produits atteignent les bénéficiaires finaux visés et que ces derniers les utilisent pour répondre à leurs besoins en matière de ressources humaines et de formation. La plus grande partie des efforts déployés pour diffuser les produits auprès des bénéficiaires finaux sont entrepris par les bénéficiaires de financement, le plus souvent avec l'aide des intervenants. On attend également des bénéficiaires de financement qu'ils collaborent avec le Ministère pour publier les produits sur le site Web Guichet-Emplois afin de les faire connaître à un plus large public.

L'appel de concepts de l'exercice financier 2012 à 2013 précisait que les bénéficiaires de financement devaient élaborer un plan de communication ou de diffusion afin de faire connaître les produits aux bénéficiaires finaux du secteur. Les activités de diffusion variaient en fonction des projets, des produits et des utilisateurs finaux visés. Les projets utilisaient généralement plus d'une approche pour diffuser les produits. La plupart des bénéficiaires de financement ont tiré parti de leurs réseaux d'intervenants pour augmenter leur portée, et certains ont demandé aux associations d'employeurs d'inclure l'information sur les produits dans leurs bulletins d'information.

Forces

Les activités de diffusion sont réalisées par les bénéficiaires de financement et leurs intervenants. Les informateurs clés estimaient que ces activités ont permis d'atteindre un grand nombre de bénéficiaires finaux visés. Ceux qui sont au courant de l'existence des produits les trouvent utiles et jugent qu'ils sont disponibles en temps opportun.

La diffusion des produits constitue une part importante du cycle de vie du projet, et elle est généralement effectuée par les bénéficiaires de financement. Tous les dossiers de projet et les études de cas ont indiqué que les bénéficiaires de financement et les intervenants mettaient en œuvre plusieurs activités, certaines

créatives et innovantes, pour faire connaître les produits au sein du secteur et mettre en avant cet élément du cycle de vie du projet.

Certains projets ont été en mesure de répondre à l'exigence consistant à publier les produits sur le site Guichet-Emplois du Ministère. De l'information récente sur le marché du travail, produite dans le cadre des projets, était disponible sur le site Guichet-Emplois pour les secteurs de l'agriculture, de la foresterie, de l'exploitation minière, de l'extraction de pétrole et de gaz, de la fabrication, du commerce international, du tourisme et des technologies de l'information et des communications. Selon les données du Guichet-Emplois, 81 rapports d'information sur le marché du travail produits dans chaque langue officielle à l'aide des contributions du Programme ont été publiés sur le Guichet-Emplois depuis le lancement du Programme. Certains informateurs clés ont ajouté qu'il était avantageux d'utiliser le Guichet-Emplois pour diffuser les produits. En outre, certains bénéficiaires de financement continuaient à essayer de raccorder des produits au Guichet-Emplois.

Tableau 5 : Activité sur le Web relative à l'information sur le marché du travail du secteur des produits forestiers, du 20 juin au 18 décembre 2016

Page Web ou événement	Nombre de visites ou de visionnements
Vidéos vues	32 228
Visites du site	74 460
Nouveaux visiteurs	58 877
Inscriptions de demandeurs d'emploi	1 099
Candidatures immédiates	1 024

Source : bénéficiaires de financement

Les rapports sur les projets comportaient parfois des données sur les résultats des activités de diffusion. Les bénéficiaires de financement étaient la plupart du temps en mesure d'indiquer le nombre d'activités entreprises, le degré de participation à ces activités et les données analytiques Web (téléchargements de produits, visites de la page Web, abonnés sur les médias sociaux). Par exemple, le bénéficiaire de financement du projet d'étude de cas dans le secteur des produits forestiers a mesuré le trafic sur le site Web pour la partie de jumelage d'emploi de ses produits d'information sur le marché du travail. Les résultats figurent au tableau 5.

La plupart des informateurs clés ont précisé que les produits atteignaient en général le public visé. Même si l'adoption et la portée des produits sur le marché du travail étaient difficiles à mesurer, les bénéficiaires de financement ont déclaré qu'ils avaient été en mesure d'atteindre de nombreux bénéficiaires, en particulier parmi les pourvoyeurs de la demande du marché du travail. Selon les données agrégées provenant du sondage annuel auprès des bénéficiaires de financement entre l'exercice financier 2013 à 2014 et l'exercice financier 2015 à 2016 (annexe C), les bénéficiaires de financement ont déclaré qu'entre 29 000 et 147 000 bénéficiaires avaient reçu de l'information sur le marché du travail au cours de chaque exercice financier.

En ce qui concerne les normes professionnelles nationales, les répondants ont estimé que le nombre des bénéficiaires se situait entre 11 000 et 15 000 par exercice financier. Les nombres les plus élevés concernaient les employeurs, les étudiants ou les personnes influentes, les apprentis et les travailleurs ou chercheurs d'emploi (catégorie commune).

La plupart des informateurs clés ont déclaré que les produits étaient diffusés en temps opportun. Quelques associations d'employeurs et bénéficiaires de financement ont précisé que ce facteur était particulièrement important en raison de la forte demande pour les produits.

Certains informateurs clés ont affirmé que les données comprises dans les produits étaient à jour, et quelques-uns ont même ajouté que des plans précis étaient déjà en place pour assurer la mise à jour continue des outils. En effet, quelques informateurs clés ont déclaré que des révisions avaient été faites à la lumière des changements touchant les conditions du marché dans certains secteurs, de manière à ce que les produits demeurent à jour et pertinents. Certains informateurs clés ont attribué la diffusion réussie à l'approche de diffusion continue tout au long du cycle de vie du projet ainsi qu'au fait que de nombreuses connexions étaient déjà en place entre les bénéficiaires de financement, l'industrie et les autres intervenants.

Défis et pistes d'amélioration

L'évaluation a mis au jour des difficultés concernant la diffusion des produits, dont l'absence de stratégies de diffusion et la faible quantité d'informations sur la portée et la diffusion en temps opportun des produits auprès des groupes de bénéficiaires. Il convient de noter que la plupart des données disponibles à propos des activités de diffusion se limitaient aux activités et aux extrants, sans lien avec les résultats. Enfin, dans les entrevues et les réponses données aux questions du sondage annuel, certains bénéficiaires ont mentionné qu'ils avaient rencontré des difficultés à raccorder leurs produits électroniquement au Guichet-Emplois.

Stratégies de diffusion

L'évaluation des dossiers de projet a démontré que des activités étaient entreprises pour diffuser les produits, mais rares étaient les cas où le plan de diffusion, pourtant requis, figurait au dossier. Certains bénéficiaires de financement interrogés ont indiqué que le financement disponible pour la diffusion était limité, et que les structures de financement pouvaient représenter un défi pour la diffusion. Selon eux, les fonds du projet s'épuisent trop rapidement pour se concentrer sur la diffusion et pour produire des rapports à ce sujet. Certains informateurs clés et certains participants aux études de cas ont recommandé de consentir davantage de fonds dans la diffusion, et quelques-unes ont proposé un financement davantage axé sur la diffusion du produit une fois que celui-ci a été mis au point.

Possibilité d'améliorer la portée et l'utilisation

Les données sur la diffusion représentent un défi. Dans le cadre du sondage annuel auprès des bénéficiaires de financement, beaucoup d'entre eux ont utilisé les champs de texte libre pour faire part des difficultés qu'ils éprouvaient pour collecter les données quantitatives détaillées sur la portée et l'utilisation de leurs produits. Les méthodologies utilisées par les bénéficiaires de financement pour produire des rapports à propos des bénéficiaires étaient également différentes selon les projets. Dans une certaine mesure, cela était prévisible, étant donné que la conception des projets peut différer pour atteindre les bénéficiaires de financement de différentes manières. Cependant, les réponses dans les champs de texte libre indiquaient que certains bénéficiaires de financement incluaient des bénéficiaires plus indirects, comme les abonnés des médias sociaux ou le nombre total de participants à une conférence, tandis que d'autres signalaient les bénéficiaires avec lesquels ils avaient eu des contacts plus directs.

Les défis posés par l'exactitude et la fiabilité des réponses données au sondage annuel ont été soulignés par les informateurs clés. Quelques informateurs clés ont mentionné qu'il était difficile de déterminer la portée de la diffusion et de l'utilisation des outils. Bien que la plupart des personnes interrogées dans le cadre des études de cas sectorielles et sur les projets s'entendaient pour dire que les intervenants connaissaient les projets et les produits connexes, les données administratives sur les projets indiquaient que les bénéficiaires de financement n'étaient pas toujours en mesure de faire état des interactions en termes de rayonnement des produits auprès du plus grand nombre de bénéficiaires potentiels et de contribution à l'utilisation des produits.

Certains informateurs clés ont établi que les activités de diffusion permettaient de faire connaître les produits aux bénéficiaires finaux. D'autres informateurs clés ont fait part de leurs difficultés en ce qui concerne la diffusion des produits, et certains ont précisé que la diffusion n'était pas assez large, de même que la connaissance des produits.

Certains bénéficiaires de financement et d'autres intervenants interrogés ont observé une connaissance inégale des produits au sein de leur secteur, particulièrement dans le cas des industries larges et diverses. Ils ont également mis de l'avant le fait que des groupes précis, comme les petites et moyennes entreprises, n'étaient généralement pas au courant des outils disponibles. Les données relatives à la connaissance des projets et des produits connexes étaient principalement empiriques, fournies par les informateurs clés de même que par les participants aux trois projets et études de cas sectorielles.

Des défis se posent également par rapport à la familiarité avec les produits pour pouvoir les utiliser à leur plein potentiel. Quelques informateurs clés ont expliqué que de nombreuses petites et moyennes entreprises avaient besoin d'aide supplémentaire pour comprendre ce qu'étaient les normes professionnelles nationales et pour s'en servir. En effet, quelques informateurs clés ont ajouté que

la diffusion des produits auprès des petites et moyennes entreprises posait problème pour des raisons systémiques.

Ponctualité et accessibilité
Bien que la plupart des informateurs clés aient indiqué que les produits étaient mis au point et diffusés en temps opportun, certains ont noté quelques problèmes. Quelques informateurs clés ont précisé que le recensement de la population et les estimations en matière d'emploi utilisés pour produire de l'information sur le marché du travail étaient déjà un peu obsolètes. Ce point a été observé dans les études de cas sur les secteurs de l'aérospatiale et de l'exploitation minière. Quelques informateurs clés ont indiqué que la vitesse à laquelle un secteur peut parfois évoluer peut rendre l'information sur le marché du travail obsolète dès sa publication.

Un résultat potentiel imprévu a été relevé eu égard au passage du Programme des conseils sectoriels au nouveau Programme. Presque tous les produits finalisés étaient accessibles au public. Cependant, les dossiers relatifs à quelques projets indiquaient que les bénéficiaires de financement avaient décidé de rendre payant l'accès à certains produits, ou envisageaient de le faire, afin de couvrir leurs frais et d'assurer la durabilité des produits. Cela pourrait potentiellement réduire l'accès aux produits et leur adoption, particulièrement pour les demandeurs d'emploi et les petites et moyennes entreprises.

Guichet-Emplois
Comme nous l'avons déjà précisé, 81 produits ont été publiés sur le Guichet-Emplois. Cependant, l'évaluation a déterminé qu'il existait certaines limites à l'utilisation du Guichet-Emplois comme outil de diffusion des produits d'information sur le marché du travail du Programme[5].

Tout d'abord, certains bénéficiaires de financement ont indiqué avoir éprouvé des difficultés techniques pour se connecter électroniquement à l'information sur le marché du travail disponible sur le Guichet-Emplois. Par exemple, l'un des objectifs du projet dans le secteur des produits forestiers consistait à connecter l'information sur le marché du travail et le babillard d'emplois au Guichet-Emplois. Le multiple affichage de cette information, notamment sur le Guichet-emplois, avait pour but de s'assurer que les offres d'emploi dans le secteur des produits forestiers publiées sur le Guichet-emplois seraient publiées automatiquement sur le babillard d'emploi du secteur des produits forestiers, et vice-versa.

L'un des participants à l'étude de cas a cependant fait remarquer que le processus était toujours en cours en raison de difficultés techniques liées à la connexion des systèmes. De plus, seuls les produits d'information sur le marché

[5] Le Guichet-Emplois faisait partie d'une évaluation de l'information sur l'apprentissage et le marché du travail distincte publiée en ligne en 2017.

du travail sont publiés sur les pages correspondant au secteur dans le Guichet-Emplois. Les normes professionnelles nationales et l'information portant sur l'attestation et l'accréditation n'apparaissent pas sur les pages consacrées au secteur.

Enfin, comme l'indiquent les résultats de l'évaluation du Guichet-Emplois réalisée en 2017 et de l'approche ministérielle en matière de diffusion de l'information sur le marché du travail et l'apprentissage, il est difficile de trouver de l'information sur le marché du travail sur le Guichet-Emplois si on ne connaît pas bien le site. L'évaluation précédente a déterminé que cette étape était particulièrement compliquée pour les chercheurs d'emploi. Les produits d'information sur le marché du travail spécifique à chaque secteur ne sont accessibles qu'après de nombreux clics depuis la page d'accueil du Guichet-Emplois.

Certains informateurs clés ont suggéré que le gouvernement du Canada ou le Ministère pourrait contribuer à la diffusion des produits par d'autres méthodes. Quelques répondants ont recommandé au Ministère de dresser la liste de tous les projets financés sur son site Web, tandis que d'autres ont même suggéré d'utiliser le Guichet-Emplois comme un outil de diffusion de l'information sur le marché du travail.

7. Rendement : contributions aux résultats

Les produits contribuent généralement aux résultats à court et à moyen terme. Cependant, des lacunes existent en ce qui concerne la mesure des résultats, en particulier ceux attendus à moyen et long terme, ainsi que l'utilisation générale des produits.

Résultats

Les résultats à court terme du Programme consistent principalement à améliorer la sensibilisation aux produits et leur utilisation par les employeurs, les employés et les établissements d'enseignement et de formation. À moyen terme, on prévoit que les produits permettent d'apporter des changements importants aux secteurs, par exemple des investissements plus intelligents en matière de formation et de mise à niveau des qualifications qui permettront de répondre à des besoins établis sur le marché du travail.

Forces

Les projets réussissent généralement à préparer et à diffuser des produits, et seuls deux projets ont fait part de difficultés les ayant empêchés de finaliser certains des produits prévus. Les données disponibles laissent penser que des produits sont élaborés dans les quatre secteurs d'activités, et qu'ils contribuent aux résultats à court et moyen terme du Programme. Le tableau 6 montre que la

plupart des projets sont concentrés sur l'information sur le marché du travail, les normes professionnelles nationales ou un mélange de produits concernant plusieurs secteurs d'activités. Bien qu'aucun projet ne se soit consacré exclusivement à l'attestation ou à l'accréditation, nombre de projets qui touchaient plusieurs secteurs d'activités comptaient des produits d'attestation ou d'accréditation, ces deux secteurs d'activités étant souvent associés entre eux ou combinés avec les normes professionnelles nationales.

Tableau 6 : Nombre de projets par secteur d'activités, de l'exercice financier 2011 à 2012 jusqu'à l'exercice financier 2016 à 2017

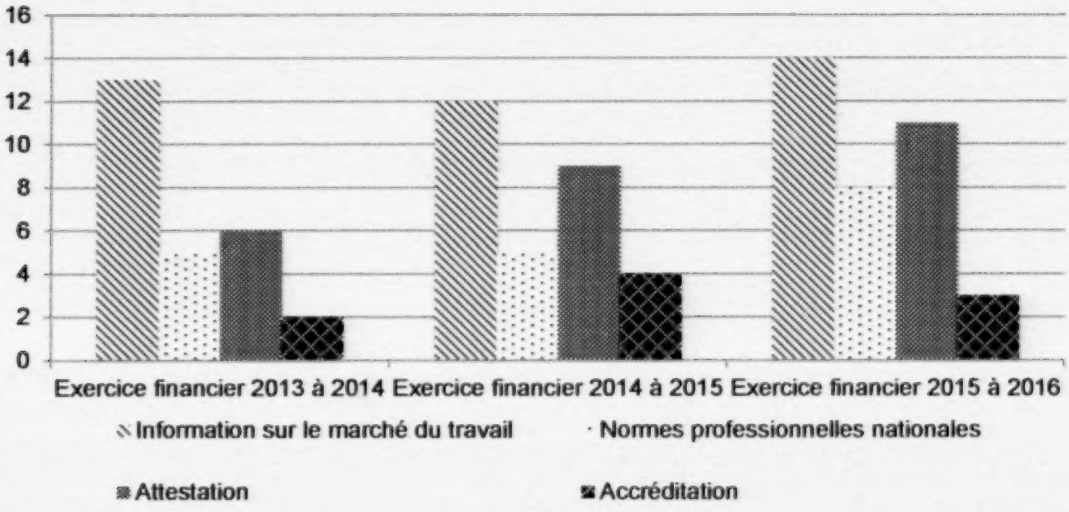
Secteur d'activités	Nombre de projets
Information sur le marché du travail uniquement	33
Normes professionnelles nationales uniquement	5
Attestation uniquement	0
Accréditation uniquement	0
Plusieurs secteurs d'activités	22
Aucun secteur d'activités	4
Total	**64**

Source : données administratives du programme.

Plus de la moitié des 64 projets portait uniquement sur l'information sur le marché du travail, suivi par un tiers des projets consacrés à plus d'un secteur d'activités. L'information sur le marché du travail correspondait au secteur d'activités le plus fréquemment visé.

À l'aide du financement versé, les projets ont été en mesure de réaliser de nouveaux produits ou de mettre à jour des produits dans l'ensemble des quatre secteurs d'activités. L'éventail est présenté à la figure 4, qui illustre le nombre de projets par exercice financier qui ont permis de concevoir des produits, répartis en fonction du secteur d'activités.

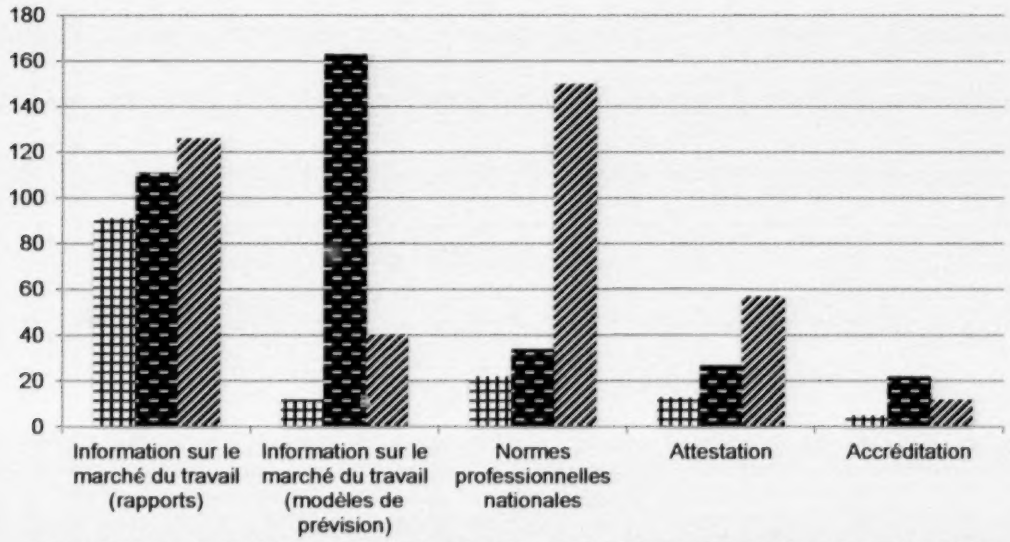
Figure 4 : Nombre de projets comportant au moins un produit complété, selon le secteur d'activités, de l'exercice financier 2013 à 2014 jusqu'à l'exercice financier 2015 à 2016



Source : sondage annuel réalisé auprès des bénéficiaires de financement du Programme.

Si l'on s'attarde sur les produits individuels, les données administratives permettent de constater que les projets génèrent des produits d'information sur le marché du travail. La figure 5 offre une estimation des produits d'information sur le marché du travail et des outils de prévision mis au point jusqu'à l'exercice financier 2015 à 2016, à partir des données recueillies directement auprès des bénéficiaires de financement dans le cadre du sondage annuel du Programme.

Figure 5 : Nombre de projets finalisés, par exercice financier, de l'exercice financier 2013 à 2014 jusqu'à l'exercice financier 2015 à 2016



Source : données recueillies directement auprès des bénéficiaires de financement dans le cadre du sondage annuel du Programme.

Les données recueillies au moyen des études de cas appuient le fait que les produits étaient généralement réalisés conformément aux plans des projets. En ce qui concerne les résultats à court et à moyen terme, l'évaluation a démontré la connaissance, l'utilité et la diffusion en temps opportun des produits, selon les informateurs clés au sein des secteurs. Par ailleurs, l'évaluation a permis de repérer des exemples de produits qui contribuent aux changements au sein des secteurs relativement aux pénuries en matière de qualifications et à l'efficacité du marché du travail.

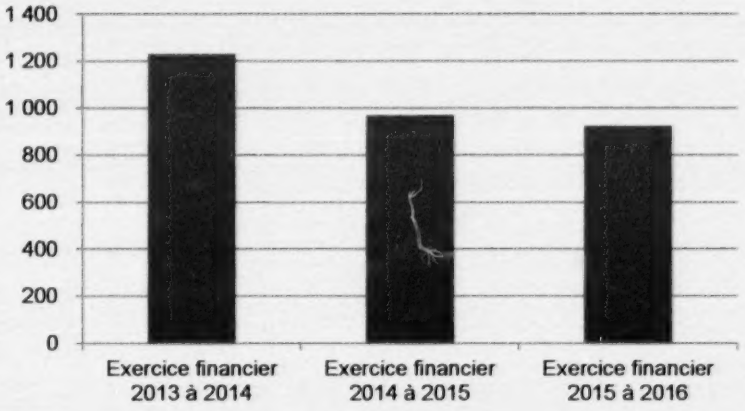
La majorité des informateurs clés connaissant les produits d'information sur le marché du travail, y compris les bénéficiaires de financement, les représentants du Programme et les intervenants, ont indiqué qu'ils trouvaient les produits utiles pour répondre aux besoins des secteurs en ce qui concerne le marché du travail. Il a été précisé dans le cadre de l'étude de cas sur le secteur de la technologie de l'information et des communications que la plupart des intervenants concernés connaissaient l'existence des produits d'information sur le marché du travail financés par le Programme et les utilisaient. Dans le secteur de l'exploitation minière, les projets d'information sur le marché du travail ont contribué à favoriser la compréhension des défis en matière de ressources humaines et les pratiques exemplaires.

Dans les secteurs de l'aérospatiale, des technologies de l'information et des communications et de l'exploitation minière, les normes professionnelles nationales étaient utilisées par les employeurs et les établissements de formation.

Certains informateurs clés issus des groupes de répondants ayant une connaissance des normes professionnelles nationales ont déclaré que ces normes étaient des outils utiles pour la planification des ressources humaines, le recrutement, l'évaluation des candidats et des employés, la formation et l'attestation. Les études de cas ont permis de déterminer que les normes étaient utilisées et contribuaient aux changements pouvant améliorer l'efficience du marché du travail au sein des secteurs. Dans deux études de cas, les répondants ont fait part d'un niveau élevé de connaissance des produits par les employeurs et les autres organisations concernées.

Un nombre moindre de projets était consacré à l'attestation et à l'accréditation, et par conséquent la plupart des informateurs clés n'étaient pas en mesure de formuler des commentaires au sujet de ces produits. Cependant, ceux qui avaient une connaissance de ces deux secteurs d'activités ont déclaré que les produits étaient utilisés et qu'ils consolidaient les systèmes servant à la formation et au recrutement. De manière similaire, les trois études de cas sectorielles ont relevé l'utilisation et la connaissance des produits d'attestation et d'accréditation financés. La figure 6 présente une estimation de l'adoption de l'attestation selon la déclaration de certains bénéficiaires de financement.

Figure 6 : Estimation de l'adoption de l'attestation, de l'exercice financier 2013 à 2014 jusqu'à l'exercice financier 2015 à 2016



Source : sondage annuel des bénéficiaires de financement du Programme.

Quelques informateurs clés ont formulé des commentaires sur le continuum selon lequel chaque secteur d'activités peut mettre au point des produits qui s'appuient sur les produits des secteurs d'activités en amont. Par exemple, les secteurs qui ont mis au point des normes professionnelles nationales peuvent passer à des projets subséquents, qui concernent l'élaboration d'outils d'attestation qui

Dans le secteur de l'environnement, 10 programmes d'accréditation supplémentaires ont été créés alors qu'un projet était en cours, pour un total de 21 programmes accrédités au terme du projet. Trois nouveaux volets d'attestation et d'accréditation ont été créés (normes concernant le programme des études environnementales, gestion environnementale et programme de maîtrise) en s'appuyant sur les normes professionnelles nationales du secteur.

s'appuient sur ces normes.

L'évaluation a fait ressortir des exemples de projets ayant contribué à réduire les pénuries de main-d'œuvre qualifiée et les lacunes en matière de compétences. Dans les secteurs de l'aérospatiale, de l'exploitation minière et de la technologie de l'information et des communications, les informateurs clés qui ont participé aux études de cas se sont accordées pour dire que les produits mis au point avaient permis de pourvoir des postes difficiles à doter, de réduire les lacunes en matière de compétences subies par les employeurs et d'aider les employés à éprouver moins d'inadéquations des compétences dans leurs secteurs respectifs. Cependant, certains ont noté des difficultés pour atteindre ces résultats étant donné que les produits n'ont été que très récemment mis au point et communiqués.

Information sur le marché du travail

Certains informateurs clés ont remarqué que les produits d'information financés pouvaient servir à résorber les pénuries sur le marché du travail. Les informateurs clés ont également ajouté que les produits d'information sur le marché du travail avaient été utilisés pour guider la prise de décisions concernant les investissements ou les politiques, pour lancer des discussions avec le gouvernement à propos des activités de défense des intérêts ou des demandes de financement et pour orienter la planification de la formation, des activités et de la main-d'œuvre. Plusieurs sources de données ont démontré de quelle manière les produits d'information sur le marché du travail avaient contribué aux résultats, tels que la connaissance des produits, la collaboration au sein des secteurs, le renforcement de la capacité à investir dans le développement des compétences et à gérer les ressources humaines en suivant les tendances et les enjeux du marché du travail, ainsi qu'à une gestion facilitée des ressources humaines. Le tableau 7 présente des exemples de contributions dans trois secteurs : exploitation minière, produits forestiers et construction.

Tableau 7 : Contributions des produits d'information sur le marché du travail

Secteurs	Exemples illustrant l'utilité des produits d'information sur le marché du travail
Exploitation minière	• Augmenter la capacité du secteur à attirer et à retenir des travailleurs • Faciliter la gestion de la main-d'œuvre • Aider à équilibrer l'offre et la demande de main-d'œuvre • Renforcer les liens qui existent entre les employeurs et les établissements d'enseignement • Faciliter l'uniformisation de la communication en matière d'emploi • Appuyer la prise de décisions par les employeurs et les établissements de formation
Produits forestiers	• Échanger l'information sur les prévisions avec le gouvernement provincial afin de faciliter la prise de décisions stratégiques éclairées en matière de chômage et de fournir des données sur les emplois spécialisés disponibles
Construction	• Planifier les activités des ressources humaines comme l'apprentissage, la formation des employés et le perfectionnement des employés, et prendre des décisions à cet égard • Contribuer jusqu'à saturation – l'évaluation indépendante du projet a révélé que 83 % des 282 bénéficiaires interrogés avaient signalé qu'ils utilisaient les données et les rapports sur le marché du travail dans le secteur.

Source : entrevues avec les informateurs clés, études de cas, dossiers de projet et sondage annuel du Programme mené auprès des bénéficiaires de financement.

Normes professionnelles nationales

Certains informateurs clés ont expliqué de quelle manière les normes professionnelles nationales pouvaient aider les employeurs en ce qui concerne la formation des employés, la planification des ressources humaines et le recrutement (en servant de base pour l'élaboration des descriptions de poste et pour évaluer les candidats). Certains informateurs clés ont également précisé que les normes pouvaient être utiles pour les établissements de formation au moment de mettre au point ou de mettre à jour les programmes de formation, y compris la formation minimale de premier niveau. Par ailleurs, les informateurs clés ont indiqué que les normes pouvaient aider les demandeurs d'emploi à déterminer les qualifications qui pouvaient être transférées à d'autres postes et secteurs, ainsi qu'à faire valoir leurs qualifications lors de la rédaction de leur curriculum vitæ. Ces informateurs clés ont ajouté que le fait de démontrer qu'ils se conformaient aux normes professionnelles nationales pouvait faire des demandeurs d'emploi des candidats plus appréciés par les employeurs.

De manière plus concrète, les répondants dans le cadre des études de cas sectorielles ont précisé que les normes professionnelles nationales étaient utilisées par leurs secteurs pour faciliter l'embauche, et par les établissements de formation pour mettre au point les programmes d'études. Plusieurs sources de données ont permis d'illustrer en quoi les normes professionnelles nationales contribuaient aux résultats tels que la connaissance et l'utilisation des normes, l'amélioration et la normalisation des qualifications, la gestion améliorée des

ressources humaines, et la promotion et la prestation d'approches de formation en matière de qualifications reconnues à l'échelle nationale et axées sur la demande afin de faciliter la mobilité de la main-d'œuvre. Le tableau 8 présente des exemples de contributions dans trois secteurs : aviation et aérospatiale, agriculture et camionnage.

Tableau 8 : Contributions des normes professionnelles nationales

Secteurs	Exemples illustrant l'utilité des normes professionnelles nationales
Aviation et aérospatiale	• Contribution jusqu'à saturation – perception selon laquelle la plupart des entreprises et des établissements de formation utilisent les normes professionnelles nationales comme normes de qualification. • Servir de base au développement de programmes d'attestation et d'accréditation, et appuyer la formation offerte par les employeurs.
Agriculture	• Intégrer les normes à jour dans un cadre national des professions, utilisé pour mettre à jour un volet d'attestation et pour concevoir un programme correspondant en matière de ressources humaines pour les établissements postsecondaires. • Utiliser le programme qui s'appuie sur les normes pour offrir un nouveau programme de gestion des ressources humaines agricoles dans l'un des établissements postsecondaires, après avoir mené un projet pilote dans deux autres écoles. Les commentaires recueillis indiquaient que l'information avait été jugée pertinente par les étudiants et qu'elle permettrait de mettre en œuvre de bonnes pratiques en matière de ressources humaines dans le secteur.
Camionnage	• Servir de fondement à la formation obligatoire de base destinée aux camionneurs du gouvernement de l'Ontario

Source : entrevues avec les informateurs clés, études de cas, dossiers de projet et sondage annuel du Programme mené auprès des bénéficiaires de financement.

Attestation et accréditation

La plupart des 46 informateurs clés n'ont pas été en mesure de formuler des commentaires à propos des produits d'attestation et d'accréditation. Cependant, ceux qui ont pu le faire ont précisé que les produits avaient aidé à combler des postes vacants, à contribuer et à réduire les frais de recrutement et de formation, et à participer à l'amélioration du maintien en poste des employés. En ce qui concerne l'accréditation, certains informateurs clés ont déclaré que les établissements de formation utilisaient les produits, et que les employeurs avaient parfois recours à ces produits pour faciliter la prise de décisions en ce qui concerne les investissements dans la formation. Par ailleurs, il a été signalé que certains étudiants issus de programmes accrédités étaient embauchés avant même d'avoir obtenu leur diplôme. Plusieurs sources de données ont permis d'illustrer de quelle manière l'attestation et l'accréditation ont contribué aux résultats tels que la connaissance et l'adoption des produits par les établissements d'enseignement, les travailleurs et les employeurs; la reconnaissance des compétences des travailleurs; l'obtention d'une attestation ou de nouveaux diplômes; les travailleurs cherchant une formation pour combler leurs lacunes en matière de qualifications ou souhaitant éviter de suivre une formation portant sur des compétences qu'ils possèdent déjà; l'employabilité

accrue des travailleurs possédant des attestations; les évaluations positives des accréditations en cours; des programmes de formation de meilleure qualité, à jour et davantage pertinents mis au point par des établissements d'enseignement postsecondaire; et l'assurance de la qualité des programmes accrédités. Le tableau 9 présente des exemples de contributions dans trois secteurs : exploitation minière, environnement et secteur manufacturier.

Tableau 9 : Contributions des produits d'attestation et d'accréditation

Secteurs	Exemples illustrant l'utilité des produits d'attestation et d'accréditation
Exploitation minière	• Mettre au point de nouveaux volets d'attestation liés à sept normes professionnelles nationales et certifier 1 000 travailleurs
Environnement	• Mettre à jour l'attestation afin de répondre aux nouvelles demandes sur le marché (davantage de types d'emploi, processus simplifié et plus efficient) • Faciliter la préparation des étudiants et des nouveaux diplômés au processus d'attestation • Accélérer le processus pour les diplômés de programmes postsecondaires accrédités au moyen d'une possibilité de volet d'attestation de premier niveau sans frais lorsqu'ils ont terminé leur programme • Augmenter le nombre de demandes d'attestation et le taux de réussite. Au cours du projet : o 1 375 nouvelles attestations ont été accordées, tous volets et tous niveaux confondus; o 106 des 158 demandeurs ont reçu leur attestation dans le cadre du nouveau volet sur la durabilité; o 110 stagiaires ont reçu leur attestation de premier niveau, ce qui facilitera leur transition de l'école à un emploi de premier échelon; o 203 diplômés de programmes accrédités ont reçu leur attestation de niveau d'entrée; • Améliorer le soutien en matière de formation pour l'obtention de l'attestation et son renouvellement; au cours du projet, 31 personnes possédant des attestations se sont inscrites pour suivre des cours de soutien. • Améliorer la perception des employeurs quant à la valeur de l'attestation grâce à des activités de mobilisation; le bénéficiaire a calculé que 40 % des offres d'emploi affichées sur le babillard d'emploi en ligne propre au secteur de l'organisation (environ 100 000 consultations par mois) mentionnaient une préférence pour les candidats certifiés.
Secteur manufacturier	• Utiliser l'attestation mise au point à l'aide du financement du Programme dans un projet pilote destiné aux travailleurs sur le point de perdre leur travail en raison de licenciements. Avant les licenciements et la fermeture des usines dans huit entreprises syndiquées, les employés ont suivi le programme d'attestation; ce dernier leur a servi d'outil pour la rédaction de curriculum vitæ et la préparation à des entrevues. • Habiliter les employés en validant formellement leurs qualifications et leur expérience grâce à l'attestation, en leur ouvrant ainsi la voie vers une recherche d'emploi si possible plus rapide et plus fructueuse. • Mettre en œuvre un outil complémentaire d'autoévaluation permettant de mesurer l'état de préparation à l'attestation; parmi les 519 participants, 282 ont reçu leur attestation pendant la durée du projet. • Augmenter la saturation de l'attestation – un employeur de Colombie-Britannique était en train de certifier l'ensemble de ses employés au moment de la clôture du projet. • Mettre au point des plans et des cours de formation supplémentaires afin d'aider les candidats qui n'ont pas obtenu l'attestation à atteindre le niveau des normes d'attestation

Source : entrevues avec les informateurs clés, études de cas, dossiers de projet et sondage annuel du Programme mené auprès des bénéficiaires de financement.

Défis et pistes d'amélioration

Des difficultés ont été observées avec la collecte des données, en particulier en ce qui concerne les résultats à plus long terme :

- Les projets sont limités dans le temps et se terminent juste après l'obtention des extrants, ce qui signifie parfois que le financement ou la mesure incitative visant à collecter des données et à produire des rapports sur les résultats à plus long terme prend fin en même temps que le projet. Les données portant sur les résultats à moyen et long terme peuvent ne pas être disponibles à ce moment-là.

- Quelques informateurs clés ont indiqué qu'il était difficile de déterminer dans quelle mesure sont utilisés les outils.

- Les produits ne sont pas toujours utilisés pendant suffisamment longtemps pour mesurer les résultats.

Des défis se posent également en ce qui concerne l'adoption des produits. Les informateurs clés ont formulé des suggestions à ce sujet :

- Certains secteurs sont de taille réduite et disposent déjà de bons réseaux.

- Certains employeurs disposent d'une grande capacité interne pour produire leur propre information sur le marché du travail.

- Il peut y avoir une connaissance limitée de l'information sur le marché du travail dans un secteur en général.

- Les normes professionnelles nationales ne sont pas suffisamment accessibles pour que les petites et moyennes entreprises les comprennent.

Enfin, quelques informateurs clés et participants aux études de cas sectorielles ont souligné la nécessité de financer, ou de continuer à financer, des modèles de prévision de l'information sur le marché du travail qui demeurent pertinents pendant des périodes de temps prolongées. Un bénéficiaire de financement de l'industrie pétrolière et gazière a précisé que le système de prévision de son projet avait été mis à jour après le choc des prix de 2015, ce qui a permis de mieux comprendre et de s'adapter aux effets de ce choc sur le marché du travail du secteur.

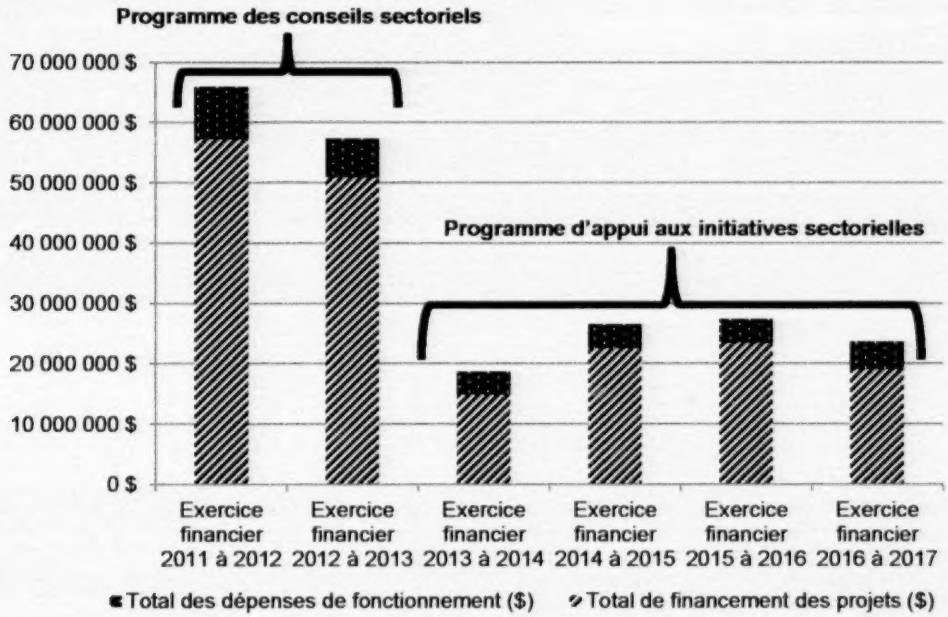
8. Observations sur l'efficacité et l'économie

Certaines mesures telles que le financement extérieur de 5 % pour tous les projets et la négociation de montants inférieurs de contribution pour les projets peuvent avoir contribué à l'efficience. Cependant, les constatations sont mitigées au sujet du rapport coût-efficacité du Programme lorsqu'on le compare au programme précédent. Les données sur les coûts n'étaient pas disponibles à un niveau suffisamment détaillé pour permettre une mesure exacte de la rentabilité.

Activités

La transition du Programme des conseils sectoriels vers le Programme actuel a impliqué une réduction du budget global, notamment en ce qui concerne le financement de subventions et de contributions, ainsi qu'une réduction des ressources humaines. La figure 7 présente les budgets du Programme pour la période couverte par l'évaluation.

Figure 7 : Budget du Programme (en $), de l'exercice financier 2011 à 2012 jusqu'à l'exercice financier 2016 à 2017



Source : Direction générale du dirigeant principal des finances, novembre 2017.

Forces

Certains informateurs clés et certains répondants des études de cas ont indiqué que le Programme était efficace et que la prestation de programme était rentable. Parmi les raisons mentionnées figuraient les raisons suivantes :

- L'appel de concepts est ciblé. Au lieu de financer les conseils sectoriels, le Programme s'occupe des besoins définis par l'industrie en finançant les projets directement.

- Le Programme peut financer des projets provenant d'un éventail d'organismes, ce qui lui permet de soutenir différents types de projets.

- Les bénéficiaires de financement gèrent leurs projets de manière rentable.

Le Programme a été conçu pour être plus efficace en exigeant que tous les projets tirent au moins 5 % de leur budget d'autres sources. Tous les projets financés pendant ou après l'appel de concepts de l'exercice financier 2012 à 2013 ont respecté cette nouvelle exigence. Le Programme a constitué la principale source de financement (c'est-à-dire qu'il a contribué à plus de 50 % du budget) de l'ensemble des projets, à deux exceptions près. Quelques projets ont tiré profit soit d'importants montants financiers soit d'une grande partie du budget du projet. La figure 8 présente les montants totaux exploités conformément à la déclaration des bénéficiaires de financement.

Sur la base de l'examen des dossiers de projet, on fait le constat suivant :

- sept projets ont mobilisé plus d'un million de dollars, ce qui représentait entre 17 % et 75 % des budgets des projets individuels;

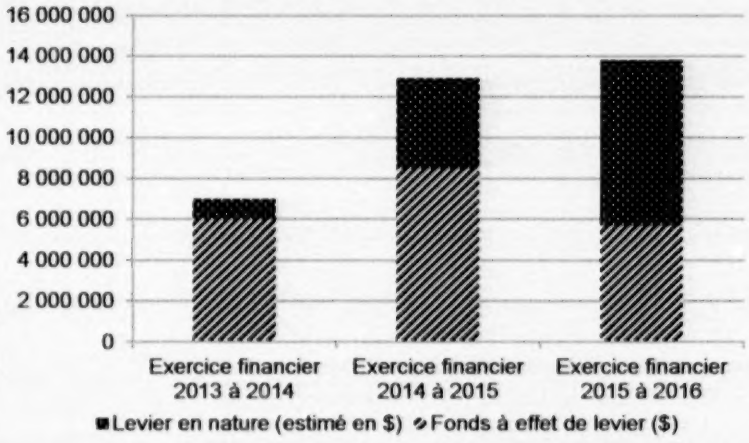
- huit projets ont utilisé au moins 29 % de leurs budgets de projet;

- un projet dans le secteur manufacturier a tiré 64 % de son budget de sources extérieures au Ministère.

De plus, certains informateurs clés ont indiqué l'importance de la mobilisation de l'industrie pour la rentabilité de la prestation du Programme. Ils étaient avec l'idée que l'obtention de la mobilisation de l'industrie garantit l'utilité et l'utilisation des produits et, par conséquent, l'investissement valait la peine. De plus, les répondants des études de cas sectorielles ont remarqué que la surveillance menée par le conseil d'administration, les comités de surveillance et la mobilisation de l'industrie ont permis aux projets de rester sur la bonne voie, et de garantir qu'ils respectent les besoins de l'industrie, et qu'ils constituent par conséquent une utilisation efficace des fonds.

Finalement, montrant l'exemple dans le domaine de l'administration des fonds publics, le Programme a négocié avec les bénéficiaires de financement la réduction des budgets avant l'approbation des projets. Les budgets de projets proposés par les bénéficiaires de financement ont été réduits d'un million de dollars au total avant l'approbation des projets, conformément aux rapports de recommandation. Les fonds des contributions, épargnés grâce aux négociations, sont devenus accessibles pour financer d'autres projets.

Figure 8 : Montant du financement extérieur des projets (en $), de l'exercice financier 2013 à 2014 jusqu'à l'exercice financier 2015 à 2016



Source : sondage annuel auprès des bénéficiaires de financement du Programme.

Difficultés et points à améliorer

L'évaluation a rassemblé des éléments probants de l'existence de certains défis liés au rapport coût-efficacité et à la rentabilité du Programme. Parmi les exemples fournis par les informateurs clés, citons :

- L'écart entre l'appel de concepts a pris trop de temps; le premier appel étant intervenu dans l'exercice financier 2012 à 2013, et le plus récent dans l'exercice financier 2017 à 2018. Les appels pourraient être plus fréquents – les organismes peuvent perdre la mobilisation de l'industrie et perdre sa confiance en leur organisation, ce qui pourrait avoir un effet sur l'adoption de leurs produits.

- L'intervalle de temps séparant la demande et l'approbation du financement (entre 14 et 18 mois approximativement pour le premier appel) était trop lent. Certains projets ont connu des retards de ce fait.

Selon le Programme, ces écarts ont été quelque peu atténués par l'élargissement aux projets existants et l'octroi de financement à des projets non sollicités hors du cadre de l'appel de concepts. Le Programme a de plus constaté que le nombre élevé de concepts reçus par l'entremise de l'appel a contribué, comme les priorités

ministérielles concurrentes, aux délais entre les demandes et le financement des projets.

Quelques informateurs clés et répondants des études de cas sectorielles ont également indiqué leur préférence pour le programme précédent et son financement de base pour les organismes. Ces informateurs clés ont expliqué que certains organismes étaient confrontés à des défis en raison d'interruptions du financement destiné aux conseils sectoriels, ce qui comprenait la nécessité pour les organismes de travailler projet par projet sans être certains d'être financés. Une autre raison tient aux retards pris par les projets à cause des délais d'approbation de financement des projets. Certains des informateurs clés considéraient les anciens conseils sectoriels comme étant moins actifs ou inexistants au sein de leurs secteurs depuis le lancement du nouveau programme. Ils ont déclaré que les anciens conseils étaient essentiels pour la production et la diffusion de l'information sur le marché du travail, ainsi que pour mobiliser l'industrie dans l'élaboration et l'utilisation des produits.

S'agissant des efforts menés par le Programme pour devenir plus rentable, certains informateurs clés ont mentionné les points suivants :

- Allouer davantage de financement à la diffusion et à la promotion des produits pour cibler des publics, et travailler avec les bénéficiaires de financement afin de contribuer aux activités de diffusion et de promotion. Si les investissements réalisés pour la diffusion des produits ne sont pas suffisants, la valeur des produits pour le secteur diminue rapidement et les efforts placés dans les produits sont gaspillés.

- Orienter plus directement les appels de concepts vers les secteurs, et les destiner à des projets précis nécessaires pour le secteur. Cela peut permettre de garantir une meilleure utilisation du financement et des meilleurs résultats de projet.

- Explorer la piste du financement durable pour faire face aux problèmes à long terme.

- Organiser des assemblées annuelles des bénéficiaires de financement pour qu'ils fassent connaître leurs projets, leurs expériences et les leçons apprises.

- Explorer la possibilité d'augmenter le nombre de projets communs entre les bénéficiaires de financement et même entre les secteurs afin d'améliorer la collaboration, et adopter une approche stratégique plus cohésive plutôt qu'une approche en termes de projets uniques.

9. Conclusion

Le Programme porte sur les priorités du gouvernement du Canada et les résultats stratégiques ministériels. Il comble un besoin dans les secteurs prioritaires et sur le marché du travail. Selon l'évaluation, il semble qu'il faille poursuivre le Programme.

Le Programme a fait en sorte d'améliorer sa mesure du rendement, en particulier quant à la manière dont il mesure le rayonnement et les résultats. Cependant, des problèmes ont été décelés en ce qui a trait au volume des demandes de données de rendement, à la conception du questionnaire et des formulaires, et à la fiabilité ainsi qu'à l'utilité des données, du fait que les bénéficiaires de financement ne les fournissent pas toujours de manière uniforme.

Les projets ont mobilisé de nombreux intervenants provenant d'un éventail de groupes d'intérêt, dans le cadre de diverses activités. La collaboration avec les intervenants a débouché sur la production des produits attendus dans les quatre secteurs d'activités. Les produits réalisés dans le cadre des projets ont été diffusés par de nombreux moyens. Les bénéficiaires de financement ont fait des efforts pour diffuser ces produits.

L'évaluation a également constaté la preuve de l'existence de possibilités permettant d'atteindre davantage d'intervenants et de bénéficiaires finaux, notamment du côté de l'offre sur le marché du travail. Certaines inquiétudes ont été soulevées quant au fait de savoir si les activités de diffusion atteignent un public suffisamment large et quant à la mesure dans laquelle le Guichet-Emplois constitue un outil de diffusion efficace. À l'heure actuelle, les données disponibles sur le nombre de personnes que parviennent à atteindre les produits et sur le degré d'utilisation des produits conformément à leur usage prévu sont limitées.

Il apparaît que le Programme et les projets contribuent aux résultats du Programme, en particulier pour ce qui concerne les résultats à court terme, tels que le rayonnement et l'utilisation des produits pour soutenir la prise de décisions relatives à la planification des ressources humaines, à la formation et à la reconnaissance des compétences. La preuve des contributions à des résultats à moyen terme est essentiellement empirique, mais l'évaluation a permis de constater quelques exemples de changements systémiques intervenus dans les secteurs, en particulier autour de l'adoption de normes professionnelles nationales et de produits d'attestation.

Dans l'ensemble, le Programme fonctionne comme prévu et ses produits contribuent à relever les défis spécifiques aux secteurs en matière de ressources humaines, en particulier les lacunes en matière de compétences et les postes vacants. Il existe des possibilités d'améliorer le programme afin qu'il soit plus susceptible d'apporter des contributions et de les mesurer. Il existe des

possibilités de rendre les produits encore plus opportuns et utiles qu'ils le sont et d'atteindre des bénéficiaires supplémentaires.

10. Recommandations et facteurs à considérer

Les deux recommandations qui suivent découlent de l'analyse et des constatations de l'évaluation :

1) Déterminer des moyens d'encourager les bénéficiaires de financement à consolider la portée et la diffusion des produits.

Bien que le Programme ait été conçu pour se concentrer sur les pourvoyeurs de la demande du marché du travail et les exigences du marché, il doit collaborer avec les bénéficiaires de financement afin d'élargir et d'accroître l'adoption des produits par certains groupes de bénéficiaires cibles, en particulier les employés et les chercheurs d'emploi. L'évaluation a permis de constater que les produits s'avéraient déjà efficaces pour de nombreux groupes cibles. Il reste toutefois possible d'accroître leur efficacité. Les renseignements provenant des entrevues avec les informateurs clés, des dossiers de projet et des études de cas indiquent l'existence de possibilités de collaboration avec les bénéficiaires de financement afin de consolider le rayonnement de leurs produits et leurs plans et activités de diffusion. Cela pourrait contribuer à augmenter la participation des bénéficiaires et leur adoption des produits.

2) Déterminer des moyens d'améliorer la mesure du rendement et la validité des données tout en réduisant le plus possible le fardeau porté par les bénéficiaires de financement.

Les données rassemblées pour l'évaluation ont révélé des problèmes relatifs à la définition et à la mesure des résultats du programme. Le programme dispose d'outils pour assurer le suivi des projets et pour fournir des renseignements permettant de mieux comprendre les enjeux du marché du travail sectoriel. Cependant, le programme pourrait envisager des manières de mieux arrimer les outils de production de rapports au besoin de mesurer le rendement. Des questions ont été soulevées au sujet de la validité des renseignements recueillis et du fardeau que constitue pour les bénéficiaires de financement la nécessité de recueillir des données. On a également soulevé des préoccupations au sujet de la longueur du questionnaire, de la complexité des questions et d'un manque de normalisation entourant l'interprétation et la méthodologie utilisée pour répondre aux questions.

Annexe A : Modèle logique du Programme d'appui aux initiatives sectorielles (2016)

Thèmes généraux	Information sur le marché du travail	Normes professionnelles nationales	Attestation	Accréditation
Activités	Élaborer, valider et diffuser des prévisions et de l'information sur le marché du travail spécifiques à chaque secteur et intersectorielles qui soient détaillées, rapides et nationales et qui puissent éclairer les décisions des Canadiens en matière de gestion des ressources humaines et dans d'autres domaines.	Concevoir/mettre à jour, valider et promouvoir des analyses/des cadres de compétences ou des normes professionnelles nationales de l'industrie ayant fait l'objet d'une validation.	Adapter les normes professionnelles nationales, au besoin; et élaborer un plan d'évaluation. Élaborer, valider, promouvoir, mettre en œuvre, évaluer et conserver des programmes d'attestation et de renouvellement d'attestation.	Instaurer une gouvernance appropriée; adapter les normes professionnelles nationales, au besoin; et élaborer un mode d'évaluation. Élaborer, valider, promouvoir, mettre en œuvre, évaluer, conserver le programme d'accréditation et de renouvellement d'accréditation, en assurer le suivi et en publier les résultats.
Extrants	Données crédibles avec ventilation par région, rapports de recherche, analyse fiable et ponctuelle de l'information sur le marché du travail, systèmes de prévision, bases de données concernant l'information sur le marché du travail, et renseignements faciles à utiliser préparés aux fins de publication sur les site Internet du programme Travailler au Canada, et sur d'autres médias.	Profils et normes de compétence et d'aptitude axés sur l'industrie, nationaux et élaborés de manière consensuelle; profils de compétences essentielles et outils d'évaluation, et analyses linguistiques des professions (le cas échéant). Activités et outils destinés à la promotion de l'usage des normes professionnelles nationales.	Programmes ou système d'attestation acceptés à l'échelle nationale; matériel d'évaluation, données ou rapports portant sur l'assimilation et les résultats, normes professionnelles nationales adaptées ou plans d'évaluation.	Programmes ou système d'accréditation acceptés à l'échelle nationale; matériels d'évaluation; données ou rapports portant sur l'assimilation et les résultats; et registre public des accréditations; normes professionnelles nationales adaptées ou cadres d'évaluation.
Résultats à court terme	Meilleure collaboration au sein des secteurs. Sensibilisation à l'égard des produits et consensus atteint au sujet des enjeux prioritaires en RH sur lesquels se concentrer. Capacité améliorée d'investissement dans le perfectionnement des compétences et de gestion des ressources humaines pour suivre les enjeux et tendances du marché du travail.	La sensibilisation aux normes professionnelles nationales et leur utilisation encouragent l'amélioration des compétences, un recrutement inclusif, et une meilleure gestion des ressources humaines. Les fournisseurs de formations et d'éducation disposent des outils et des connaissances permettant de promouvoir et d'offrir des approches de la formation qui sont reconnues à l'échelle nationale, orientées sur la demande, et axées sur les compétences pour faciliter la mobilité professionnelle.	Sensibilisation des travailleurs et des employeurs. Adoption par les travailleurs. Les travailleurs sont parvenus à obtenir la reconnaissance des compétences, ainsi que l'attestation ou de nouveaux titres de compétences.	Sensibilisation au programme d'accréditation; demandes d'accréditation et d'évaluation en cours; les établissements d'enseignement postsecondaire sont en train de créer des programmes de formation plus pertinents, à jour et de meilleure qualité.
Résultats à moyen terme	Gestion simplifiée des ressources humaines. Investissements éclairés dans la formation et la mise à niveau des compétences qui contribuent à répondre aux besoins reconnus du marché du travail.	Les employeurs ont accès à un bassin de travailleurs canadiens compétents et très mobiles qui travaillent efficacement.	Les travailleurs recherchent des formations afin de combler leurs lacunes en termes de compétences. Les travailleurs certifiés sont plus employables et mobiles. Les postes vacants sont pourvus plus rapidement. Certains travailleurs évitent les formations officielles pour des compétences qu'ils possèdent déjà.	Les cours ou programmes de formation ont reçu une accréditation. Les personnes qui achètent des formations disposent d'une assurance de pertinence ou de qualité de telle sorte que davantage d'étudiants ou de travailleurs s'inscrivent. Les diplômés ont de meilleurs résultats en matière d'emploi, une productivité plus élevée, et une mobilité supérieure.
Résutlats finaux	Meilleure adéquation entre l'offre et la demande; effectifs plus mobiles et inclusifs.	Des effectifs hautement qualifiés, capables de s'adapter et mobiles, ainsi qu'un marché du travail efficient.	Des effectifs plus compétents, capables de s'adapter et productifs. Meilleure adéquation entre la demande et l'offre de travailleurs compétents. Davantage d'efficience du marché du travail ou de l'utilisation des ressources humaines.	Les programmes ayant reçu une accréditation génèrent de meilleurs diplômés compétents. Ces programmes sont fortement demandés. Moins de pénuries de main-d'œuvre qualifiée. Nécessité réduite de formation en milieu de travail. Marché du travail plus efficient. Les programmes obtiennent le renouvellement de leur accréditation.

Secteurs d'activités soutenus par l'entremise des travaux permettant de réaliser des investissements menés par la Division. Les flèches entre les secteurs d'activités ont été ajoutées en 2015 pour représenter l'évolution habituelle.

Annexe B : Portée, méthodologie et limites de l'évaluation

L'évaluation a couvert la période s'échelonnant d'avril 2011 à mars 2017, inclusivement. Cette période touche des projets qui ont commencé avant le lancement du Programme en 2013, mais qui se sont poursuivis après. La période visée a été choisie pour permettre de procéder à l'étude des leçons apprises et à des comparaisons entre le Programme et son prédécesseur, le Programme des conseils sectoriels. Elle a aussi permis l'inclusion de projets échus supplémentaires dans l'évaluation, ce qui a conféré à cette dernière davantage de données.

Les questions de l'évaluation ont touché les sujets suivants :

- le besoin continu au sein des groupes cibles;
- l'alignement sur les priorités et la comparaison avec des initiatives provinciales similaires;
- l'utilisation des leçons apprises du Programme des conseils sectoriels applicables à la conception du nouveau programme;
- le fait d'assurer le suivi du rendement et de le mesurer;
- la mobilisation des principaux intervenants au sein des secteurs;
- la diffusion appropriée des produits afin d'atteindre les groupes cibles;
- l'utilité et la rapidité des produits pour les groupes cibles;
- la sensibilisation à l'information sur le marché du travail sectoriel et l'utilité de cette information;
- l'adoption de normes professionnelles nationales ciblées;
- la facilitation de l'attestation des compétences des travailleurs;
- la facilitation de l'accréditation des programmes de formation;
- les contributions au perfectionnement d'une main-d'œuvre compétente et capable de s'adapter et à un marché du travail plus efficient au sein des secteurs ciblés;
- la rentabilité de la prestation de programmes.

De février à septembre 2017, l'évaluation a permis de recueillir des données provenant des sources de données suivantes. Il est possible d'obtenir de plus amples renseignements sur demande sous forme de rapports techniques.

Examen des documents et des dossiers

L'évaluation a compris un examen d'environ 250 documents, notamment des dossiers administratifs de projets, des documents des programmes, et des documents relatifs à l'établissement des priorités ministérielles et gouvernementales. L'examen a couvert 44 projets qui ne faisaient pas partie des études de cas sectorielles et du projet en profondeur. La collecte de documents et de dossiers s'est achevée à la fin du mois d'août 2017.

Examen des données administratives

L'examen des données administratives a intégré des données quantitatives et qualitatives collectées au moyen du sondage annuel du Programme auprès des bénéficiaires de financement de l'exercice financier 2013 à 2014 jusqu'à l'exercice financier 2015 à 2016. Des réponses sont parvenues au sujet de 39 projets pour l'exercice financier 2013 à 2014 (soit un taux de réponse de 72 %) et de 30 projets pour chacune des exercices financier 2014 à 2015 (soit un taux de réponse de 85,7 %) et 2015 à 2016 (soit un taux de réponse de 97 %).

Analyse documentaire

L'analyse documentaire a traité des deux sujets suivants : le besoin continu de l'approche sectorielle et nationale du Programme pour examiner les questions de l'efficience du marché du travail et des lacunes en matière de compétences, et les solutions de rechange et les alternatives pouvant améliorer le rapport coût-efficacité. L'examen a intégré 18 articles provenant de la documentation didactique et de la documentation parallèle publiée entre 2006 et 2016 ainsi que le rapport final du Ministère sur l'évaluation de l'apprentissage et de l'information sur le marché du travail de 2017.

Entrevues avec les informateurs clés

L'évaluation a compris 45 entrevues avec 46 informateurs clés, deux d'entre eux ayant fait le choix de prendre part à une entrevue conjointe. Les informateurs clés ont été sélectionnés en collaboration avec le Programme. Le tableau 10 présente les informateurs clés par catégorie.

Tableau 10 : Ventilation des entrevues avec les informateurs clés

Catégorie d'informateurs clés	Nombre d'entrevues	Nombre d'informateurs clés
Représentants du Programme	6	6
Bénéficiaires de financement	10	10
Employeurs et associations d'employeurs	11	12
Experts	5 ou moins	5 ou moins
Autres intervenants (p. ex., établissements d'enseignement; syndicats)	15	15

Chaque entrevue a duré environ une heure. Les entrevues ont été réalisées par téléphone dans la langue officielle choisie par les informateurs clés (français ou anglais) entre juin et août 2017. Les réponses ont été agrégées au moyen de l'échelle présentée à la figure 9 :

Figure 9 : Échelle de mesure des entrevues avec les informateurs clés

Un peu	Quelques-uns	La plupart	Presque tous
(> 0 % – 15 %)	(> 15 % – 50 %)	(> 50 % – 85 %)	(> 85 % – 100 %)

Études de cas sur les projets

Le but des études de cas sur les projets était de parvenir à une meilleure compréhension de trois projets et de rassembler des exemples représentatifs de la plus grande partie des projets. Parmi les critères de sélection des cas figuraient la date de fin prévue des projets (de préférence en décembre 2016 ou avant cette date), la valeur et la durée des projets (idéalement, il s'agissait de s'approcher de la valeur de contribution et de la durée de projet moyennes) et la représentation collective des quatre secteurs d'activités, dans la mesure du possible. Le Programme avait également reçu comme consigne de faire des suggestions concernant les études de cas sur les projets en utilisant ses propres critères, envisagés lors de la sélection des études de cas.
Les projets suivants ont été retenus :

- l'information sur le marché du travail dans le secteur forestier;
- l'élévation de la norme de compétences pour les fabricants de produits alimentaires et de boissons;
- la production technologique et l'avancement professionnel pour les jeunes.

À quelques exceptions près, les projets retenus remplissaient la plupart des critères, notamment l'exigence selon laquelle les projets devaient être financés par le Programme actuel.

Chaque étude de cas sur les projets comprenait un examen des produits et dossiers de projet, complété par des entrevues avec les informateurs clés. Dans le cadre de l'examen des dossiers, on utilisait les dossiers de projet internes, les données tirées du sondage annuel réalisé auprès des bénéficiaires de financement, les renseignements en ligne accessibles au public et les documents fournis par les bénéficiaires de financement et les intervenants. La date limite pour la collecte des données de dossiers de projet était mai 2017. Des personnes clés des trois groupes suivants ont passé une entrevue : les organismes bénéficiaires de financement; les intervenants sectoriels qui ont participé aux projets et les autres intervenants et bénéficiaires finaux.

Études de cas sectorielles

Le but des études de cas sectorielles consistait à fournir une analyse approfondie des contributions du Programme à un secteur au fil du temps, et à comprendre de quelle manière les produits pouvaient s'appuyer les uns sur les autres. Voilà pourquoi les études de cas consistaient en un examen des produits et résultats, là où cela était possible, de projets multiples dans les secteurs choisis. Une stratégie d'influence concernant la sélection des cas a été retenue pour choisir les secteurs qui seraient les plus susceptibles de présenter des renseignements sur les effets du soutien à long terme apporté par le Ministère

aux projets sectoriels. On a tenu compte des échéanciers des projets et des étapes d'avancement, des montants totaux de contribution aux projets actifs dans le secteur, de l'utilisation de tous les secteurs d'activités entre les projets sectoriels et des types de bénéficiaires de financement du secteur. Les suggestions du Programme ont également été prises en compte dans la sélection des cas. Les trois cas suivants ont été retenus :

- aviation et aérospatiale (six projets);
- technologies de l'information et des communications (cinq projets);
- exploitation minière (six projets).

Chaque étude de cas sectorielle a donné lieu à un examen des documents du Programme, des dossiers de projet et des produits pour tous les projets du secteur, complété par des entrevues avec des personnes clés. L'examen des dossiers et des documents comprenait les profils sectoriels du Programme, les dossiers administratifs des projets, les données du sondage annuel sur l'information en ligne accessible publiquement concernant les bénéficiaires de financement et les documents fournis par les bénéficiaires de financement et les intervenants du secteur. Des personnes clés des trois groupes suivants ont passé une entrevue : les organismes de bénéficiaires de financement, les intervenants qui ont participé aux projets et les autres intervenants et bénéficiaires finaux des produits.

Difficultés et limites concernant les données

Toutes les sources de données utilisées pour l'évaluation comportaient des renseignements partiels sur les résultats, ce qui a limité l'évaluation des illustrations qualitatives des contributions aux résultats. En outre, le sondage annuel réalisé auprès des bénéficiaires de financement, les rapports finaux sur les bénéficiaires de financement et les rapports sur les clôtures de projet se sont terminés au cours de la réalisation des projets ou immédiatement après celle-ci, Ce qui rend prématuré la pleine mesure des résultats à long terme.

Un autre défi concernait les données recueillies à partir du sondage annuel réalisé auprès des bénéficiaires de financement du Programme. Dans leurs réponses écrites, certains bénéficiaires de financement ont mentionné leur difficulté à répondre à certaines questions en raison du manque de données recueillies de leur part. Les méthodologies utilisées par les bénéficiaires de financement pour arriver à leur contribution étaient également différentes. Cependant, le sondage représentait la seule source disponible de données quantitatives administratives et sur le rendement à avoir été organisée de telle sorte qu'elle permettait d'effectuer des analyses.

Annexe C : Données sur les bénéficiaires estimés

Le tableau 11 répertorie chaque type de bénéficiaire de l'information sur le marché du travail et le nombre de projets ayant signalé l'engagement auprès des bénéficiaires de ce type.

Tableau 11 : Nombre de projets comptant des bénéficiaires de l'information sur le marché du travail, selon le type de bénéficiaires, de l'exercice financier 2013 à 2014 jusqu'à l'exercice financier 2015 à 2016

Type de bénéficiaire	Nombre de projets, exercice financier 2013 à 2014	Nombre de projets, exercice financier 2014 à 2015	Nombre de projets, exercice financier 2015 à 2016
Employeurs	8	6	13
Petites et moyennes entreprises	7	4	10
Éducateurs	7	6	11
Étudiants ou personnes influentes	5	2	5
Travailleurs/chercheurs d'emploi	6	3	6
Apprentis	1	1	0
Autochtones	2	3	5
Personnes handicapées	1	1	0
Travailleurs âgés	3	1	0
Nouveaux arrivants	5	2	3
Prestataires d'assurance-emploi	3	0	0
Jeunes	5	2	4
Minorités visibles	3	1	0
Autres bénéficiaires	4	3	6

Source : sondage annuel réalisé auprès des bénéficiaires de financement du Programme.
Remarque : Les projets s'échelonnent presque tous sur plusieurs exercices. Par conséquent, certains projets sont présentés dans plusieurs exercices financiers dans le tableau.

Le tableau 12 indique le nombre total de bénéficiaires de l'information sur le marché du travail d'un projet à l'autre, selon le type de bénéficiaire et l'exercice financier.

Tableau 12 : Nombre de bénéficiaires de l'information sur le marché du travail, selon le type de bénéficiaires, **de l'exercice financier 2013 à 2014 jusqu'à l'exercice financier 2015 à 2016**

Type de bénéficiaire	Nombre de bénéficiaires, exercice financier 2013 à 2014	Nombre de bénéficiaires, exercice financier 2014 à 2015	Nombre de bénéficiaires, exercice financier 2015 à 2016
Employeurs	12 674	6 458	17 492
Petites et moyennes entreprises	12 719	5 243	10 361
Éducateurs	577	531	503
Étudiants ou personnes influentes	1 572	7 842	5 615
Travailleurs/chercheurs d'emploi	23 319	11 061	61 492
Apprentis	1	858	18 852
Autochtones	243	461	18 852
Personnes handicapées	2	2	0
Travailleurs âgés	20	36	0
Nouveaux arrivants	265	850	176
Prestataires d'assurance-emploi	70	0	0
Jeunes	550	1 358	32 763
Minorités visibles	103	26	0
Autres bénéficiaires	25	23	157
Total	52 140	34 749	146 949

Source : sondage annuel réalisé auprès des bénéficiaires de financement du Programme.
Remarque : Les projets s'échelonnent presque tous sur plusieurs exercices. Par conséquent, certains bénéficiaires sont présentés dans plusieurs exercices financiers dans le tableau.

Le tableau 13 répertorie chaque type de bénéficiaire des normes professionnelles nationales et le nombre de projets ayant signalé l'engagement auprès des bénéficiaires de ce type.

Tableau 13 : Nombre de projets signalés comme ayant atteint les bénéficiaires des normes professionnelles nationales, selon le type de bénéficiaires, de l'exercice financier 2013 à 2014 jusqu'à l'exercice financier 2015 à 2016

Type de bénéficiaire	Nombre de projets, exercice financier 2013 à 2014	Nombre de projets, exercice financier 2014 à 2015	Nombre de projets, exercice financier 2015 à 2016
Employeurs	3	2	4
Petites et moyennes entreprises	2	2	3
Éducateurs	2	1	2
Étudiants ou personnes influentes	2	1	1
Travailleurs/chercheurs d'emploi	2	1	3
Apprentis	0	0	0
Autochtones	1	1	2
Personnes handicapées	0	0	0
Travailleurs âgés	0	0	0
Nouveaux arrivants	2	1	0
Prestataires d'assurance-emploi	0	0	0
Jeunes	2	1	0
Minorités visibles	0	0	0
Autres bénéficiaires	0	1	1

Source : sondage annuel réalisé auprès des bénéficiaires de financement du Programme.
Remarque : Les projets s'échelonnent presque tous sur plusieurs exercices. Par conséquent, certains projets sont présentés dans plusieurs exercices financiers dans le tableau.

Le tableau 14 indique le nombre total de bénéficiaires des normes professionnelles nationales d'un projet à l'autre, selon le type de bénéficiaire et l'exercice financier.

Tableau 14 : Nombre de bénéficiaires des normes professionnelles nationales, selon le type de bénéficiaires, **de l'exercice financier 2013 à 2014 jusqu'à l'exercice financier 2015 à 2016**

Type de bénéficiaire	Nombre de bénéficiaires, exercice financier 2013 à 2014	Nombre de bénéficiaires, exercice financier 2014 à 2015	Nombre de bénéficiaires, exercice financier 2015 à 2016
Employeurs	5 209	649	6 055
Petites et moyennes entreprises	3 642	572	4 227
Éducateurs	24	238	80
Étudiants ou personnes influentes	880	542	990
Travailleurs/chercheurs d'emploi	2 916	9 463	0
Apprentis	0	0	3 360
Autochtones	229	50	0
Personnes handicapées	0	0	343
Travailleurs âgés	0	0	0
Nouveaux arrivants	125	50	0
Prestataires d'assurance-emploi	0	0	0
Jeunes	210	180	0
Minorités visibles	0	0	0
Autres bénéficiaires	0	1	8
Total	13 235	11 745	15 063

Source : sondage annuel réalisé auprès des bénéficiaires de financement du Programme.
Remarque : Les projets s'échelonnent presque tous sur plusieurs exercices. Par conséquent, certains bénéficiaires sont présentés dans plusieurs exercices financiers dans le tableau.